



IPG

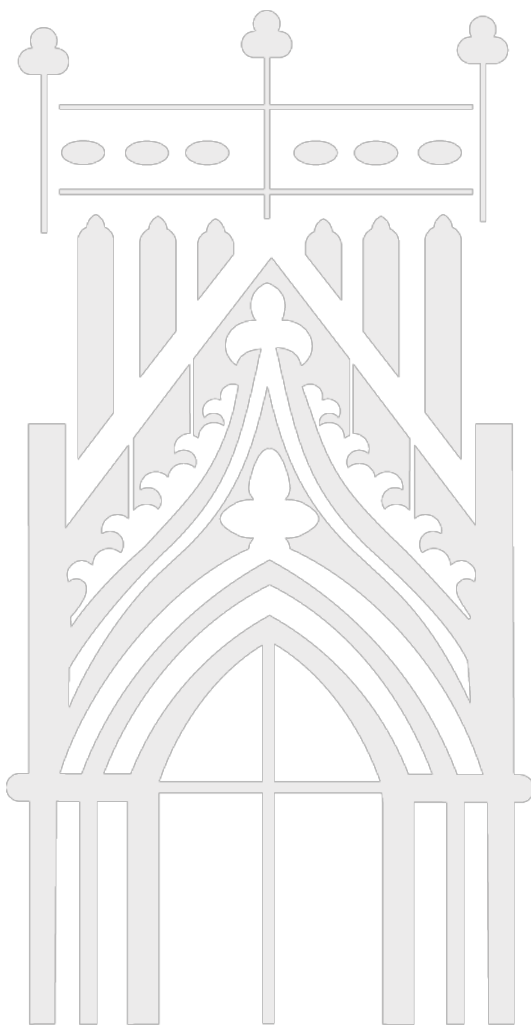
Politécnico
da Guarda
Polytechnic
of Guarda

Mestrado em Gestão
Administração Pública

PADRÕES CULTURAIS E CAPACIDADE
DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Sara Marina Da Cruz Mendes

outubro | 2013



Escola Superior
de Tecnologia e Gestão



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

PADRÕES CULTURAIS E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

PROJETO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sara Marina Da Cruz Mendes

Outubro 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

PADRÕES CULTURAIS E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

PROJETO APLICADO DO MESTRADO EM GESTÃO

ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ORIENTADOR: PROFESSORA DOUTORA MARIA MANUELA DOS SANTOS NATÁRIO

COORIENTADOR: PROFESSORA DOUTORA ASCENSÃO MARIA MARTINS BRAGA

Sara Marina Da Cruz Mendes

Outubro 2013

Agradecimentos

É chegado o momento final e mais uma etapa está prestes a ser ultrapassada. Desta forma, quero apresentar e expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que de uma forma direta ou indireta me apoiaram e estiveram do meu lado, neste percurso tão importante que é a realização do Mestrado.

Em primeiro lugar, aos meus pais que sempre acreditaram em mim e me incentivaram com as suas palavras de apreço, com o seu carinho para que eu pudesse vencer, esta e todas as “batalhas” ao longo da minha vida.

À minha Orientadora, Professora Doutora Maria Manuela dos Santos Natário e à minha Coorientadora Professora Doutora Ascensão Maria Martins Braga. Primeiro, por se terem disponibilizado a orientar-me e, por conseguinte, pela dedicação, disponibilidade, simpatia, incentivo e encorajamento nos momentos mais complicados.

A todos aqueles que de forma aleatória se disponibilizaram a perder alguns minutos do seu precioso tempo e responderam aos inquéritos, sem eles não teria sido possível.

A todos vós um bem-haja!

Resumo

As dinâmicas territoriais de inovação estão associadas às características e fatores específicos de cada território, bem como ao comportamento dos seus indivíduos em termos de inovação e de capacidade empreendedora. Um desses fatores específicos prende-se com a sua cultura e com as dimensões ou padrões culturais das regiões desenvolvidas por Hofstede (1980, 1991). Para analisar as diversas culturas nacionais através das atitudes e valores, o modelo desenvolvido por Hofstede (1980, 1991) assenta em cinco dimensões: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Controlo da Incerteza e Dinamismo Confuciano ou Orientação a Longo Prazo. Mais recentemente Minkov (2007) acrescenta mais duas dimensões: Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento. Face ao exposto o objetivo deste estudo é analisar os padrões culturais e o papel da cultura e a sua influência na capacidade de Inovação. O estudo incide sobre duas cidades, uma do litoral e outra do interior de Portugal, Lisboa e Trancoso respetivamente, para aferir os seus padrões culturais e comportamentos em termos de inovação, bem como identificar quais as dimensões culturais que têm mais influência na determinação da capacidade de inovação destas cidades. Para tal, usou-se como instrumento de recolha de dados o questionário internacional, *Values Survey Module* 2008, desenvolvido por Hofstede, mas adaptado por forma a cumprir com os objetivos deste estudo. A amostra é constituída por 138 indivíduos da cidade de Lisboa e 136 da cidade de Trancoso. Os resultados obtidos indicam que as sociedades em análise apresentam alta Distância do Poder; Individualismo e Masculinidade; baixa Aversão à Incerteza; tendência para a Orientação a longo prazo. Por fim, no que respeita à Indulgência versus Restrição e ao Monumentalismo versus Autoapagamento as duas cidades possuem índices médios, valores assentes na permissão elevada relativamente aos desejos e sentimentos, mostrando uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece. A cidade de Trancoso é mais orgulhosa e inalterável na sua forma de ser e de agir e a cidade de Lisboa mostra ser mais flexível à mudança. As similaridades e disparidades encontradas nas duas cidades caracterizam uma cultura organizacional exclusiva, das regiões pesquisadas e, um tanto ou quanto, díspares dos resultados encontrados por Hofstede (2010) na análise da cultura organizacional pertencente a Portugal e influenciam o perfil criativo, inovador e empreendedor dos indivíduos destas cidades.

Palavras-chave: Cultura, Dimensões Culturais, Padrões Culturais, Capacidade de Inovação

Abstract

The territorial dynamics of innovation are associated with the characteristics and factors specific to each territory, as well as the behavior of their individuals in terms of innovation and entrepreneurship. One of these specific factors relates to their culture and to the dimensions or cultural patterns of regions developed by Hofstede (1980, 1991). To analyze the different national cultures through the attitudes and values, the model developed by Hofstede (1980, 1991) is based on five dimensions: Power Distance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity, Uncertainty Avoidance and Confucian Dynamism or Long-term Orientation. More recently Minkov (2007) adds two more dimensions: Indulgence versus Restraint and Monumentalism versus Self-Effacement. The study is focused on two cities, one of the Coast and another one of the Interior of Portugal, Lisbon and Trancoso respectively, to survey their cultural patterns and behaviors in terms of innovation, as well as identify how the cultural dimensions that have more influence in determining of the innovation capacity of these cities. For this, we used as an instrument of data collection the international questionnaire, *Values Survey Module 2008*, developed by Hofstede, but adapted in order to fulfill the objectives of this study. The sample consists of 138 individuals of Lisbon and 136 of Trancoso city. The results indicate that the societies in analysis have high Power distance, Individualism and Masculinity, low Uncertainty Avoidance, tendency for Long-term Orientation. For the end, as regards the Indulgence versus Restraint and Monumentalism versus Self-Effacement, the two cities have average ratios, values based in high permission relatively to the wishes and feelings, showing a greater capacity for enjoying life, and what it offers. The Trancoso city is prouder and unalterable in their way of being and acting, Lisbon shows to be more flexible to the change. The similarities and disparities found in the two cities, characterize an exclusive organizational culture, of the regions surveyed, and somewhat, disparate of the results found by Hofstede (2010) at the analysis of organizational culture belonging to Portugal and they influence the creative profile, innovative and entrepreneurial of the individuals of these cities.

Key-Words: Culture, Cultural Dimensions, Cultural Patterns, Innovation Capacity

"A cultura é uma necessidade imprescindível de toda uma vida, é uma dimensão constitutiva da existência humana, como as mãos são um atributo do homem."

José Ortega y Gasset

Índice Geral

Índice Geral	i
Índice de Tabelas	iii
Índice de Figuras.....	iv
Índice de Gráficos	iv
Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão da Literatura: Dimensões Culturais e Inovação	4
1.1. Nota Introdutória	4
1.2. A Cultura e suas Componentes	4
1.3. As Dimensões Culturais- Modelo de Hofstede	7
1.3.1. Distância do Poder	10
1.3.2. Individualismo versus Coletivismo	12
1.3.3. Masculinidade versus Feminilidade	14
1.3.4. Controlo da Incerteza.....	17
1.3.5. Dinamismo Confuciano ou Orientação a Longo Prazo	19
1.4 As Dimensões Culturais de Minkov	20
1.4.1. Indulgência versus Restrição.....	20
1.4.2 Monumentalismo versus Autoapagamento	21
1.5. A Inovação e o Empreendedorismo	22
1.6. Padrões Culturais e Capacidade de Inovação.....	24
1.7. Síntese.....	27
Capítulo II - Estudo de Caso: Padrões Culturais e Inovação nas Cidades de Lisboa e Trancoso	28
2.1. Nota Introdutória	28
2.2. Metodologia	28
2.3. Definição da Amostra.....	33
2.4. Análise de Dados	35
2.5. Discussão de Resultados	55
2.6. Síntese.....	56

Conclusões Finais	58
Bibliografia.....	61
Anexos	65
Anexo 1- Questionário <i>Values Survey Module 2008</i>	66
Anexo 2- Tabela de Cálculo da Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão e Variância	75

Índice de Tabelas

Tabela 1- Distância do Poder- Diferenças Essenciais entre Sociedades de Pequena e Grande Distância Hierárquica.....	11
Tabela 2- Sociedades Individualistas vs. Coletivistas.....	13
Tabela 3- Consequências do IDV nos Comportamentos Coletivos	14
Tabela 4- Consequências do MAS nos Comportamentos Coletivos.....	16
Tabela 5- Consequências do UAI nos Comportamentos Coletivos	18
Tabela 6- Dez diferenças entre as sociedades indulgentes e Restrigentes.....	21
Tabela 7- Principais Diferenças entre Sociedades Altamente Monumentalistas e Altamente Humildes	22
Tabela 8- Distribuição Média por Questão das Cidades de Lisboa e Trancoso	38
Tabela 9- Dimensões de Hofstede e Minkov para as Cidades de Lisboa e Trancoso- Comparação com os Resultados Gerais de Portugal	42
Tabela 10- Distribuição Média Relativamente à Adequação das Cidades de Lisboa e Trancoso	52
Tabela 11- Resultados da Análise Anova.....	53
Tabela 12- Constituição dos Clusters.....	54
Tabela 13- Cluster por Concelho	55

Índice de Figuras

Figura 1- Níveis de Manifestação de uma Cultura- As “Camadas de uma Cebola”	9
Figura 2- Imagens Mentais das 4 Dimensões de Hofstede.....	9
Figura 3- Cálculo do Índice de Distância do Poder	39
Figura 4- Cálculo do Índice de Individualismo	40
Figura 5- Cálculo do Índice de Masculinidade.....	40
Figura 6- Cálculo do Índice de Controlo da Incerteza	40
Figura 7- Cálculo do Índice de Orientação para o Longo prazo.....	41
Figura 8- Cálculo do Índice de Indulgência versus Restrição	41
Figura 9- Cálculo do Índice de Monumentalismo	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Distribuição por Género	35
Gráfico 2- Distribuição da Variável Idade	36
Gráfico 3- Distribuição da Variável Ocupação.....	37
Gráfico 4- Dimensões de Hofstede e Minkov's	43
Gráfico 5- Introdução de Novos Métodos de Trabalho.....	46
Gráfico 6- Aceitação de Proposta de Novos Métodos de Trabalho	47
Gráfico 7- Flexibilidade da Empresa/Instituição, em Termos de Estrutura Organizacional	48
Gráfico 8- Meios como é Facultada a Informação para o Bom Desempenho das Funções no Local de Trabalho	48
Gráfico 9- Recetividade de Processos de Mudança no Local de Trabalho	49
Gráfico 10- Criação de Alguma Empresa	50
Gráfico 11- Criação de Algum Produto, Serviço ou Processo	50

Introdução

A crise económica que Portugal e o Mundo têm vindo a atravessar ao longo dos anos, traduz-se na vivência de tempos complicados, com consequências na capacidade de inovar, de empreender mudanças, tanto a nível económico como a nível pessoal e acima de tudo a nível profissional.

Diariamente surgem notícias de encerramentos de serviços/ empresas, falências, entre outros, e uma taxa de desemprego cada vez mais elevada. Algumas das soluções apontadas para sair da atual recessão económica baseiam-se essencialmente em mais inovação, mais empreendedorismo, maior competitividade e maior número de internacionalizações das empresas portuguesas.

Além disso, verifica-se que é em períodos de crise que nascem muitas das empresas de maior sucesso. Nesse sentido são importantes questões como: “ muito trabalho”, “muita atenção às oportunidades de negócio”, “às necessidades de cada mercado” e sobretudo à necessidade de “delinear estratégias competitivas”.

A Inovação envolve, por vezes, a realização de investimentos com níveis de risco mais elevados sendo por isso importante a captação de financiamentos adequados. Por sua vez, o investimento empresarial ao contribuir para o aumento e melhoria da capacidade produtiva tem um papel importante e decisivo no crescimento económico, assim como na competitividade das economias. Contudo, a crise económica e financeira teve repercussões significativas no investimento.

Um dos potenciais indicadores para fomentar a capacidade de inovação e competitividade das empresas diz respeito ao grau de ensino dos seus colaboradores. Segundo o relatório da Competitividade do ano de 2012, “a qualificação dos recursos humanos em termos da educação formal é considerada como um indicador do *stock* do capital humano das economias, ou seja, dos “skills” existentes na população” (AIP, 2012, p.13).

Para além deste indicador é necessário que se faça a interligação com outros tantos indicadores, como a Cultura, os Padrões Culturais, a Inovação e a capacidade de inovar. A integração e a interculturalidade, traduzidas pelo fenómeno social de Aculturação onde as sociedades tendem a influenciar-se umas às outras de diversos modos, por destruição ou assimilação, numa época de Globalização mundial, como a atual, conduziram ao aparecimento de novos temas de

antropologia, pois a forma como os indivíduos se comportam numa determinada sociedade e transmitem os seus valores, tradições, crenças... contribuem para o desenvolvimento, ou não, da capacidade de inovação nas organizações e na sociedade em geral.

Deste modo, os padrões culturais, as normas, os valores, a ética de uma sociedade têm influência no comportamento inovador dos seus agentes podendo incitar dinâmicas territoriais de inovação distintas, o que poderá explicar as diferentes competitividades regionais.

Problemática do Estudo

Em resultado de uma oportunidade de trabalho, a mestranda viveu em Lisboa todo o ano de 2012. Dado ser natural de uma cidade do interior, Trancoso, a ida para a cidade de Lisboa traduziu-se numa mudança radical na forma de viver.

O ambiente e ritmo de vida na capital, bem como os comportamentos culturais são bastante diferentes do que se verifica numa cidade de interior, destacando-se: o grau de individualismo sentido no local de trabalho bem como a quase ausência de sentimento de entreatajuda, a frieza no acolhimento e o *stress* diário, com consequência no acelerado ritmo de vida. O nível de Aculturação existente é avassalador; em qualquer lado, em qualquer rua, podem observar-se diferentes raças, etnias, classes sociais diversas... a interculturalidade é aqui bem patente.

Esta vivência em Lisboa e o confronto diário com situações diferentes ajudaram à escolha do tema “Padrões Culturais e Capacidade de Inovação” e a olhar de forma diferente para as pessoas e seus comportamentos.

Como consequência desta experiência de vida, optou-se por desenvolver o presente estudo nas duas cidades: Lisboa e Trancoso com o intuito de analisar e comparar os Padrões Culturais, a cultura e a sua influência na capacidade de inovação destas sociedades. A recolha de dados para o referido estudo foi efetuado através de questionário: 138 em Lisboa e 136 em Trancoso.

Objetivos

O objetivo geral deste estudo é a analisar os Padrões Culturais e o papel da cultura e a sua influência na capacidade de inovação em duas regiões distintas de Portugal Continental, situadas a Litoral e no Interior do país, Lisboa e Trancoso respetivamente, conforme as Dimensões do modelo proposto por Hofstede (1980,1991) - Distância do Poder, Individualismo,

Masculinidade, Controlo da Incerteza, Dinamismo Confuciano ou Orientação para o Longo prazo e por Minkov (2007) – Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento – com o intuito de se aferir os seus Padrões Culturais e comportamentos em termos de Inovação, bem como identificar quais as Dimensões Culturais que têm mais influência na determinação da capacidade de Inovação destas cidades.

Para consecução do objetivo geral acima indicado e utilizando-se o modelo de Hofstede e Minkov de caracterização da cultura organizacional com base em sete Dimensões, têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Fazer uma revisão literária acerca da Cultura e as suas componentes, assim como da Inovação;
- Definir a amostra, analisar e comparar os resultados;
- Identificar as semelhanças e diferenças entre as duas cidades em estudo, Lisboa e Trancoso;
- Analisar os Padrões Culturais que influenciam o perfil criativo, inovador e empreendedor dos indivíduos destas cidades.

Estrutura

O presente estudo apresenta-se dividido em dois capítulos. Após a Introdução, com apresentação do tema, da problemática de estudo, dos objetivos, e da estrutura da investigação, surge o primeiro capítulo que é composto por uma revisão da literatura com o desígnio de se fazer um enquadramento teórico acerca da cultura e suas componentes, a fim de se perceberem as Dimensões Culturais do modelo de Hofstede (1980, 1991 e de Minkov (2007). Feita a abordagem sobre a primeira temática, a Cultura, seguidamente apresenta-se uma abordagem literária acerca da Inovação e do Empreendedorismo, com a consequente interligação entre os Padrões Culturais e a Capacidade de Inovação.

O segundo capítulo incide sobre o estudo empírico, onde se apresentam os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, na definição da amostra e na recolha e análise de dados nas cidades do estudo, Lisboa e Trancoso, bem como a discussão dos resultados.

Por fim, apresentam-se as Conclusões finais retiradas deste estudo, expõem-se as limitações encontradas ao longo do estudo e as pistas de investigação futuras.

Capítulo I - Revisão da Literatura: Dimensões Culturais e Inovação

1.1. Nota Introdutória

Não é só de hoje que existe uma preocupação com a origem e desenvolvimento das formas de comportamento do Homem e das suas produções culturais. Desde há muito que Antropólogos se preocupam com os problemas da cultura dos povos. Quando se estuda o Homem o que mais se salienta é a multiplicidade de formas que o seu comportamento pode apresentar. Multiplicidade, essa, que sobressai em todos os aspetos da sua atividade como: costumes, crenças religiosas, valores, entre outros. Os diferentes comportamentos geram padrões que dependem da localização geográfica e do momento histórico de uma dada sociedade. Estes diferentes padrões de comportamento devem-se a normas sociais mais ou menos definidas. O ser humano, desde que nasce até alcançar a maturidade, vê-se submetido a um constante processo de aprendizagem que lhe incute as formas de ação apropriadas à sociedade em que nasceu e vive. As culturas não são entidades fixas e imutáveis, pelo contrário estão submetidas a um processo de mudança e evolução. Quando se aborda a evolução cultural deve ter-se em conta as causas que a favorecem e o modo como ocorre. Os mecanismos pelos quais se opera a mudança cultural são a invenção e difusão cultural. Isto significa que toda a mudança na cultura deve-se a alguma inovação que, produzida no campo social, passa a fazer parte integrante da cultura humana no seu conjunto.

Nesse sentido começa-se por fazer uma abordagem relativamente à Cultura e às suas componentes com o intuito de se perceberem as Dimensões Culturais do Modelo de Hofstede e de Minkov, e posteriormente pretende-se abordar o conceito de inovação e empreendedorismo bem como analisar as relações entre os Padrões Culturais e a capacidade de inovação.

1.2. A Cultura e suas Componentes

“Cultura significa cultivar, e vem do latim *colere*. Genericamente a cultura é todo aquele complexo que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelo homem não somente em família, como também por fazer parte de uma sociedade como membro dela que é”.¹

¹Significado de Cultura retirado do sítio da internet: <http://www.significados.com.br/cultura/>

Segundo Hoebel & Frost (1981), Cultura é o sistema integrado de padrões de comportamento apreendidos, os quais são característicos dos membros de uma sociedade e não o resultado de herança biológica. A cultura não é geneticamente predeterminada; é não-instintiva. É o resultado da invenção social e é transmitida e aprendida somente através da comunicação e da aprendizagem.

Kroeber & Kluckhohn (1952) descrevem que a cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos, que constituem as realizações distintivas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefactos. O núcleo essencial da cultura consiste em ideias tradicionais (isto é, recebidas e selecionadas historicamente) e especialmente nos valores. Por sua vez, os sistemas de cultura podem ser considerados como produtos de ação e também como elementos condicionantes de ação futura.

Cada sociedade isolada tem a sua cultura distintiva. Os comportamentos característicos dos membros de uma sociedade são, sob muitos aspetos, expressivamente diferentes dos comportamentos característicos dos membros de todas as outras sociedades. Deste modo, a seleção dos costumes que vão constituir uma cultura nunca é totalmente fortuita e casual. A seleção é feita com referência a um conjunto de pressupostos profundamente arraigados, ou postulados, sobre a natureza do mundo exterior e sobre a natureza do próprio homem (Hoebel & Frost, 1981). Os pressupostos básicos de uma cultura são geralmente compatíveis entre si, embora geralmente se verifiquem algumas exceções. Se estas maneiras são compatíveis com os seus postulados básicos, e se estes, por sua vez, são compatíveis uns com os outros, consegue-se uma integração perfeita. Então, a cultura será um todo harmonioso e produtivo.

Ainda, segundo, Hoebel & Frost (1981), cada cultura representa uma seleção limitada de padrões de comportamento do total das potencialidades humanas, individuais e coletivas. A seleção costuma ser feita de acordo com certos postulados (pressupostos dominantes e valores) básicos para a cultura. Segue-se que cada cultura exemplifica um padrão, mais ou menos completo e coerente. Alguns dos postulados básicos de uma cultura podem ser explicitamente afirmados pelas pessoas que os aceitam, outros não são afirmados explicitamente, ou porque são considerados evidentes por si mesmos, ou porque as pessoas são tão desabitadas a refletir sobre as suas crenças que não são capazes de as afirmar.

Por conseguinte, cada cultura tem características gerais em comum com todas as outras, mas nas suas especificações diferem sob alguns aspetos. Hoebel & Frost (1981, p.22) refere que Franz Boas costumava dizer, “A humanidade é uma. As civilizações, muitas”. Ainda, para estes

autores, o conceito de relatividade cultural assenta em padrões do certo e do errado (valores) e dos usos e atividades (costumes) que são relativos à cultura da qual fazem parte. Na sua forma extrema, esse conceito afirma que cada costume é válido em termos do seu próprio ambiente cultural.

Spiro (1950, p.215) faz algumas reflexões sobre o determinismo e o relativismo culturais. O autor refere que é devido ao facto de, de acordo com a teoria do determinismo cultural particularista, as emoções e a identidade pessoal (e quase tudo) serem determinadas pela cultura, e é, também, devido ao facto de as culturas particulares serem marcadamente diferentes que se pode concluir, de acordo com aquilo que poderá ser designado como “relativismo cultural descritivo”, que as emoções e a identidade pessoal (e quase tudo) variam em função da variabilidade das culturas.

Deste modo, Schweder (1997), num primeiro polo, trata precisamente dessa questão e defende aquilo que se pode designar “relativismo cultural normativo”. O segundo polo é a teoria clássica do relativismo cultural, na medida em que, de acordo com este polo, não existem padrões transculturais pelos quais as proposições variáveis das culturas particulares possam ser validamente avaliadas, não havendo forma pela qual o seu valor relativo possa ser julgado (uma distinção semelhante entre estas duas espécies do relativismo é feita por Swartz & Jordan, 1976). Shweder (1997) contudo amplia e estreita esta pretensão. Estreita-a, reduzindo-a a um subconjunto de proposições culturais a que ele chama “quadros culturais”; amplia-a para incluir tanto a explicação como a avaliação, considerando que não existem teorias transculturais através das quais os quadros culturais possam ser validamente explicados. Os “quadros culturais” consistem nesse subconjunto de proposições culturais que não são suscetíveis nem de confirmação nem de infirmação. Não podem ser confirmados ou infirmados, segundo Shweder (1997), porque são (1) arbitrários, não sendo fundados nem na lógica nem na experiência, e (2) sendo arbitrários não são nem racionais nem irracionais. Estas características dos quadros culturais têm duas implicações relativas à sua explicação e avaliação.

No que se refere à primeira, os quadros culturais “estão para além da avaliação lógica e científica”, pelo que a única coisa que se pode fazer é “documentar” as diferenças entre os quadros culturais das diferentes culturas, e explicar as “regras internas de coerência” daquelas que fazem parte da mesma cultura. No que se refere à avaliação, é importante salientar que não há padrões dignos de apreço universal ditando aquilo que se deve pensar ou como agir, pelo que os quadros alternativos não são nem “melhores” nem “piores”, mas apenas “diferentes” (Spiro, 1950).

Finalmente, os quadros culturais de diferentes culturas não são apenas fundamentalmente diferentes, mas também “irreconciliáveis” (Shweder, 1997) e porque não existem “estruturas profundas” por detrás do seu conteúdo superficial, quanto mais se centrar no conteúdo superficial, menos comum é a cultura do homem”. Assim, os quadros culturais não refletem, antes constroem a realidade; não há uma só realidade pelo menos uma que possa ser alguma vez conhecida; existem apenas “diversas realidades”. O relativismo cultural sobrevaloriza a arbitrariedade das proposições culturais, porque, apesar da sua indubitável variabilidade, o seu leque não é assim tão variável (Spiro, 1950).

Shweder (1984) argumenta que “há mais coisas no pensamento para além da razão e da evidência” incluindo “a cultura, o arbitrário, o simbólico, o expressivo, o semiótico”, ele não menciona a parte emocional desse “mais”, nem trata explicitamente das emoções na sua discussão. Se, contudo, se centrar nessa parte emocional, então, embora muitas preposições culturais possam não ser determinadas pela lógica ou evidência, pode acontecer não serem arbitrárias, na medida em que podem ser determinadas pela emoção. Nesse caso - pelo menos em princípio- não iludem a rede da explicação científica, se por “explicação” se entender a descoberta de relações sistemáticas ou regularidades entre as proposições culturais e as condições não culturais que possam ser responsáveis por variações entre culturas.

Assim e de acordo com Hoebel & Frost (1981), as culturas são constituídas de normas comportamentais, ou costumes. São às vezes identificadas como elementos de cultura, os quais podem ser combinados como complexos desta. Os complexos podem, por sua vez, constituir instituições. As normas podem ser classificadas de acordo com os objetivos de aplicabilidade aos membros de uma população que constitua uma sociedade, isto é, como universais, alternativas, e especialidades. Todos estes conceitos são úteis na análise da cultura. O comportamento cultural é organizado e padronizado. Isto significa que ordinariamente não é casual mas repetitivo e bastante consistente.

1.3. As Dimensões Culturais- Modelo de Hofstede

Como refere Finuras (2003, p.78), Hofstede assume os pressupostos dos problemas comuns enunciados por Kluckhohn² e considera a cultura nacional como “um programa mental coletivo da mente humana (...), ou, se se preferir, um sistema de padrões e significados acerca da forma

² Clyde Kluckhohn (Antropólogo)- *Personality in Nature, Society, and Culture* (1953)

de pensar, sentir e agir sobre os problemas comuns (...) que caracteriza e distingue um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria (...) ”.

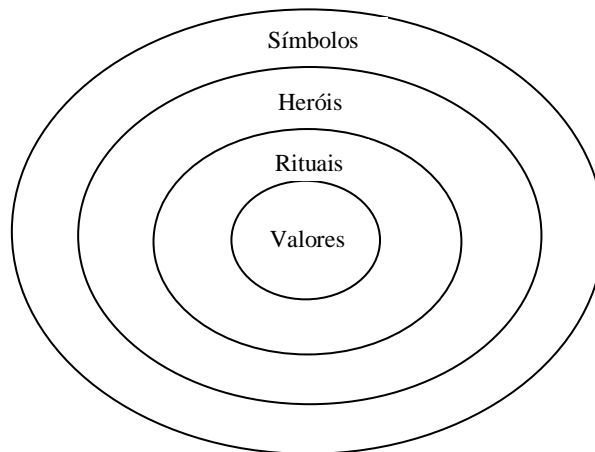
Segundo Hofstede (1991), as programações mentais encontram a sua origem nos diversos ambientes sociais que se encontram no decurso da vida. A programação inicia-se na família, continua na vida do bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade.

Hofstede (1991) trata os diferentes níveis de manifestação de uma cultura – símbolos, heróis, rituais e valores – como “camadas de uma cebola” (Figura 1), apresentando aquilo que se pode designar na sua perspetiva por “imagens mentais”, associadas ao modelo e à sua apresentação em camadas, destacando-se o centro como o principal nível e mais profundo da cultura nacional, constituído por valores. As primeiras camadas, nomeadamente ao nível dos símbolos, heróis e rituais parecem ser mais permeáveis à mudança, substituição ou exportação e importação entre culturas e as mais visíveis.

Explicando sucintamente a Figura 1, esclarece Hofstede (1991) que a cultura se compõe de muitos elementos que podem ser classificados em quatro categorias:

- a) **Símbolos:** são palavras, objetos e gestos de significado convencional. No nível da cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem e no nível da cultura organizacional correspondem a abreviaturas, gírias, maneiras de trajar e posições de status;
- b) **Heróis:** são pessoas imaginárias ou reais, vivas ou mortas, indicadas como modelos de comportamento;
- c) **Rituais:** são atividades tecnicamente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto de determinada cultura;
- d) **Valores:** constituem o nível mais profundo de uma cultura. São os sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas; tais categorias são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes.

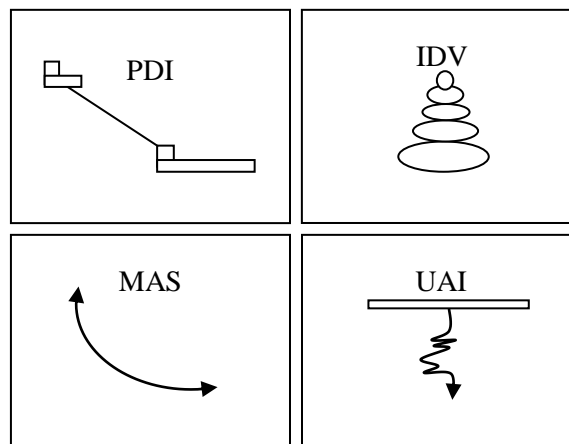
Figura 1- Níveis de Manifestação de uma Cultura- As “Camadas de uma Cebola”



Fonte: Adaptado de Hofstede (1980)

Em termos simples, o modelo desenvolvido em 1980 por Hofstede possui quatro Dimensões da realidade cultural, nomeadamente: Distância do Poder, Individualismo versus Coletivismo, Masculinidade versus Feminilidade, Controlo da Incerteza (Figura 2) e posteriormente em 1991, Hofstede acrescenta o Dinamismo Confuciano ou Orientação para o Longo prazo. Postula também, que a espécie humana tem um conjunto de problemas que são comuns a todas as sociedades humanas existentes, independentemente da sua localização no Espaço e no Tempo. O modelo baseia-se em investigações exaustivas lideradas por Hofstede enquanto trabalhava na IBM, e tem sido reforçado por outras investigações, utilizando as mesmas Dimensões.

Figura 2- Imagens Mentais das 4 Dimensões de Hofstede



Fonte: Adaptado de Banks & Waisfisz (1994)

Para além destas cinco Dimensões, Minkov (2007) adicionou, ainda, que de forma experimental, outras duas Dimensões, designadamente Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento. Para uma melhor compreensão das diferentes Dimensões, estas, serão apresentadas seguidamente, de forma resumida.

1.3.1. Distância do Poder

A distância do poder, na perspetiva de Hofstede (1991) traduz, essencialmente, o problema da aceitação (emocional) da desigualdade de poder. Este índice indica-nos em que medida as sociedades humanas aceitam a desigualdade, isto é, em que medida é que os que têm menos poder numa sociedade ou organização, aceitam que o poder seja desigual. Existem países com tendência para uma maior ou menor (aceitação da) distância hierárquica donde resultam determinadas consequências (estatisticamente previsíveis) que se destacam junto das imagens mentais das quatro dimensões (Figura 2), nomeadamente, no que se refere aos comportamentos coletivos dessas sociedades, na família, na escola, e no trabalho, gerando-se desta forma, sociedades com características diferentes consoante a distância hierárquica é mais elevada ou mais baixa.

Consequências da Distância do Poder

Na Tabela 1 resumem-se as consequências das diferenças de valores na família, na escola, e no trabalho, onde o elevado PDI (*Power Distance Index*) se traduz numa gestão paternalista, onde existe um baixo nível de consulta dos subordinados. Um baixo PDI significa liderança democrática, luta pela igualdade no poder. No seguimento daquilo que anteriormente foi referido, esta dimensão (designada abreviadamente por PDI) expressa em que medida os membros com menos poder numa sociedade aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. A questão é, portanto, saber de que modo cada sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. Por conseguinte, esta dimensão tem óbvias implicações na forma como as pessoas constroem as suas instituições e organizações.

Nas sociedades com baixo PDI, a hierarquia nas organizações é vista como uma desigualdade de papéis estabelecida por conveniência, os subordinados esperam ser consultados face às decisões a tomar, dando-se a preferência à descentralização. Neste caso, o gestor ideal exercerá uma liderança democrática. No lado oposto, temos as sociedades com um elevado PDI, onde a hierarquia nas organizações reflete desigualdades existenciais, sendo a centralização das

decisões encorajada, onde os subordinados esperam diretivas sobre aquilo que devem fazer. Segundo Hofstede et al. (2010), o índice de Distância do Poder tende a ser maior nos países do Leste da Europa, Latinos, Asiáticos, e Africanos, e menor para os países Germânicos e Ocidentais de língua Inglesa.

Tabela 1- Distância do Poder- Diferenças Essenciais entre Sociedades de Pequena e Grande Distância Hierárquica

PEQUENA DISTÂNCIA HIERÁRQUICA	GRANDE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais poder e quem tem menos.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscilam entre a dependência e a contra dependência.
Os pais tratam os filhos como iguais.	Os pais ensinam os filhos a obedecer.
Os filhos tratam os pais como iguais.	Os filhos tratam os pais com respeito.
Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula.	Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula.
Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais	Os professores são “gurus” que transmitem uma sabedoria especial.
Os alunos tratam os seus professores como iguais.	Os alunos tratam os seus professores com respeito.
As pessoas com maior grau académico têm valores menos autoritários que as pessoas de grau académico inferior.	As pessoas com maior grau académico e as com menor mostram valores autoritários idênticos.
A hierárquica nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de “status” são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de “status” devem existir para a direção e são bem vistos.

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

1.3.2. Individualismo versus Coletivismo

A dimensão antropológica do Individualismo vs. Coletivismo exprime na essência, o grau de interdependência dos indivíduos numa sociedade e possui profundo impacto ao nível da matriz de comunicação das sociedades e da sua maior ou menor orientação para a tarefa em detrimento da relação. Na Tabela 2, apresentam-se as principais características que resultam do facto de uma sociedade ser, quando contrastada com outra com resultados mais afastados, mais ou menos individualista.

Nos países onde prevalecem os valores individualistas (sociedades mais autocentradas), a abertura, assertividade e frontalidade nas relações de trabalho é considerada como uma virtude. A resolução de conflitos é preferida à supressão dos mesmos, ao contrário das sociedades com valores mais coletivistas onde existe uma preocupação pelo quadro de pressões e normas sociais, donde resulta um conjunto importante de aspetos que se devem ter em conta em termos de comportamentos e relações inter-individuais.

Violar determinados códigos de conduta e expectativas normativas sobre o comportamento social pode ameaçar a estabilidade das relações. A maior parte das vezes é, portanto, preferível adotar o que é considerado como a forma de conduta apropriada, em vez de agir de acordo com os hábitos, mesmo que mais assertivos, salvo se se pretender desafiar o outro sistema de valores. Segundo Hofstede et al. (2010), o índice Individualismo tende a prevalecer nos países desenvolvidos e ocidentais, enquanto o coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e orientais; o Japão assume uma posição intermediária em relação a essa dimensão.

Tabela 2- Sociedades Individualistas vs. Coletivistas

SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS	SOCIEDADES COLETIVISTAS
O indivíduo prevalece (consistência do Eu)	O grupo prevalece (consciência do nós)
Opiniões privadas	Opiniões baseadas no grupo
O conflito é normal e gere-se	A harmonia é fundamental
Há ganhadores e perdedores visíveis	É preciso salvar a face de todos
A competição é entre indivíduos	A competição é entre grupos
Independência emocional do indivíduo face ao grupo e às instituições	Dependência emocional do indivíduo face ao grupo
A natureza da relação empregador - empregado é considerada ser mais calculista	A natureza da relação empregador - empregado é considerada ser de base mais moral
As promoções são baseadas no valor e mérito do indivíduo	As promoções são baseadas na lealdade, confiança, afiliação e na antiguidade
Divisão mais clara entre vida privada e trabalho	Não existe uma divisão clara entre vida privada e trabalho
Prioridade dada à tarefa quando se inicia uma nova relação de trabalho ou de negócio	Prioridade dada à relação quando se inicia uma relação de trabalho ou de negócio
Comunicação verbal mais explícita e direta (contexto fraco)	Comunicação verbal mais implícita e indireta (contexto fraco)
As empresas não esperam cuidar dos empregados	Os empregados esperam que a empresa cuide deles como na família

Fonte: Adaptado de Finuras (2003)

Consequências do Individualismo

O Individualismo representado por IDV (*Individualism Index*) (Figura 2) define-se talvez, pelo facto de os indivíduos se preocuparem com eles próprios e com sua família. No que concerne ao Coletivismo, os indivíduos esperam que a sua família alargada, o seu clã, ou outros membros, se preocupem com eles em troca de uma lealdade inquestionável.

A questão fundamental sugerida por esta dimensão relaciona-se com o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Em sociedades coletivistas, as relações chefe-subordinado tendem a ser percebidas mais em termos morais (como uma ligação familiar), onde as decisões de admissão ou promoção levam em linha de conta o grupo a que o indivíduo pertence, e onde a gestão é fundamentalmente uma gestão de grupos, desempenhando a relação e a lealdade um papel muito importante. Em sociedades com elevado IDV, pelo contrário, as relações chefe-subordinado tendem a ser mais baseadas num contrato com mútuas

vantagens, e onde as decisões de admissão ou promoção são baseadas somente no mérito. Neste caso, a gestão é essencialmente a gestão de indivíduos feita numa base contratual (Tabela 3).

Tabela 3- Consequências do IDV nos Comportamentos Coletivos

	Sociedades com IDV+	Sociedades com IDV -
Na Família	Educação conduzida para a consciência do “eu” Expectativa da opinião pessoal Obrigações para consigo Independência Culpa	Educação conduzida para a consciência do “nós” Influência normativa do grupo Obrigações p/ família/ grupo Manter harmonia na relação e no grupo Vergonha/ Perda da face
Na Escola	Educação permanente Aprender a aprender	Aprender para os mais novos Aprender a fazer e a ser
No Trabalho	Valores e regras standard/ universalismo Outros vistos como Indivíduos Tarefa prevalece sobre a relação Relação calculista empregador- empregado Comunicação explícita e direta Conteúdo forte Contexto fraco	Valores e regras diferem na aplicação para dentro ou fora do grupo Particularismo Outros vistos como membros de outros grupos Relação prevalece sobre a tarefa Relação moral empregador-empregado Comunicação implícita e indireta Conteúdo fraco Contexto forte

Fonte: Adaptado de Finuras (2003)

1.3.3. Masculinidade versus Feminilidade

A Masculinidade pode significar uma diferenciação nos sexos ao nível socioprofissional mas não significa, necessariamente, que a Masculinidade seja uma atitude exclusiva dos homens, ou que a Feminilidade seja uma atitude das mulheres, pelo menos na abordagem de Hofstede (1980). Esta dimensão caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- a) Afirmção de si;
- b) Importância dada ao sucesso, ao êxito, aos ganhos materiais e à imagem exterior;
- c) Ambição e vontade de realização pessoal;
- d) Gosto por desafios, pelo confronto, a disputa ou competição de modo a descortinar um vencedor e um perdedor.

Ao contrário, para Hofstede (1980) a Feminilidade significa a prioridade dada à harmonia e à intimidade relacional, ao consenso e à modéstia, mais do que à afirmação de si. A prioridade dá-se à conquista e ao êxito. A feminilidade representa também a procura do consenso e das relações humanas, prevalecendo a entreajuda à competição e a modéstia à exibição. Para Hofstede (1980), esta dimensão é marcada pelo eixo Tóquio-Berlim-Roma, mas também é fortemente encontrada nos países anglo-saxónicos e nalguns países do Mediterrâneo oriental e nos países Árabes.

A feminilidade, por seu turno, encontra-se sobretudo nos países escandinavos, mas também em muitos países latinos (entre os quais Portugal e França) e, ainda em bastantes países Africanos.

Consequências da Masculinidade

A Masculinidade (MAS) representa uma preferência nas sociedades pela realização, heroísmo, assertividade, êxito e sucesso material (Tabela 4). Feminilidade, por seu lado, representa uma preferência pelas relações entre as pessoas, modéstia, humildade, cuidar dos fracos e da qualidade de vida.

A questão fundamental neste caso é a forma como cada sociedade distribui os papéis sociais entre ambos os sexos. Em algumas sociedades existe uma diferenciação social máxima de papéis entre os sexos e aqui a norma é a de que ao homem é atribuído o papel assertivo e à mulher o papel de cuidar dos outros.

Nas sociedades masculinas as instituições adquirem uma mentalidade assertiva, onde os gestores devem ser decisivos, valorizando-se a competição e o desempenho, sendo os conflitos resolvidos por norma através do confronto direto. Outras sociedades lutam por uma mínima diferenciação de papéis entre os sexos. Isto significa que a mulher não só pode assumir o papel assertivo, mas também, o homem assumir o papel de orientação para a relação. Nestas

sociedades, se a riqueza o permitir, transformam-se em sociedades de *welfare*³, na qual o cuidado por todos os seus membros constitui um objetivo essencial. Nestas sociedades os gestores procuram o consenso, sendo valorizada a solidariedade e qualidade de vida no trabalho e os conflitos, por princípio, resolvidos por compromisso e negociação (Tabela 4).

Tabela 4- Consequências do MAS nos Comportamentos Coletivos

	Sociedades com MAS +	Sociedades com MAS -
Na Família	Realização, sucesso, êxito material, carreira Resolução de conflitos pelo confronto e disputa Censura face ao fracasso	Intimidade Solidariedade Conflitos resolvidos pelo compromisso e negociação Benevolência face ao fracasso
Na Escola	Melhor estudante é a referência Sistema recompensa a performance Insucesso é desastroso	Estudante médio é norma Sistema recompensa a adaptação Insucesso minimizado
No Trabalho	Frontalidade e competição Show/ ostentação Decisividade Disputa e objetivos Vencer/ derrotar o outro Fazer melhor que o outro Ser melhor que o outro Busca do sucesso Participar para ganhar	Frontalidade é ridicularizada Modéstia e humildade Qualidade de vida Intuição Ajudar, ser solidário e cooperativo Fazer bem o que há a fazer O melhor que pode e sabe Participar é o mais importante

Fonte: Adaptado de Finuras (2003)

³ Sociedades onde se visa o bem-estar social dos indivíduos/ cidadãos.

1.3.4. Controlo da Incerteza

No que se refere à dimensão do Controlo da Incerteza, é particularmente interessante destacar a forma como a mesma contribui também para o controlo social. Segundo Hofstede (1991) a expressão correta é, a necessidade (emocional) de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. O Homem, a partir do momento que ganhou consciência da morte ganhou, também, consciência de uma certeza, a de que morre. Mas também é verdade que é precisamente essa única certeza que lhe cria a maior de todas as incertezas, precisamente porque não sabe quando nem como, donde o desconhecido é transformado, em incerteza permanente.

Para além dos perigos do meio ambiente que sempre espreitaram e continuam a ameaçar a espécie humana, a consciência da morte constitui, talvez, o principal fator que gera esta dimensão, caracterizando e distinguindo também as diferentes formas como as sociedades humanas lidam com esse problema. Verifica-se que todas as sociedades humanas possuem formas de lidar com a Incerteza. É comum dizer-se que o Homem criou o Direito para controlar o comportamento dos outros membros da sociedade, criou a tecnologia para controlar o ambiente e a natureza e criou a religião, para tentar controlar o incontrolável.

Segundo Hofstede et al. (2010), o índice Controlo da Incerteza tende a prevalecer em países da Europa Central e de Leste, países Latinos, Japão, e países Germânicos. Os índices mais baixos registam-se em países de língua inglesa, Nórdicos e de Cultura Chinesa.

Consequências da Necessidade de Controlo da Incerteza

Esta dimensão, UAI (*Uncertainty Avoidance Index*) (Tabela 5) expressa o nível de tolerância dos membros de uma sociedade face a situações de incerteza e ambiguidade. A questão, fundamental neste caso prende-se com a forma como as sociedades lidam com o facto de que o futuro é imprevisível e desconhecido e se deveremos controlar o futuro ou deixar simplesmente que as coisas aconteçam.

Sociedades com um forte UAI tendem a manter códigos mas rígidos de comportamento, sendo mais resistentes a situações de mudança. Por outro lado, sociedades com um fraco UAI assumem uma atitude mais relaxada face ao desconhecido, na qual a prática é mais valorizada do que os princípios, e os desvios à norma são mais facilmente tolerados.

Esta dimensão tem fortes implicações na forma como as sociedades constroem as suas instituições e organizações. Nas sociedades com um forte UAI parece existir uma necessidade (emocional) de regras (mesmo que estas nunca funcionem); maior resistência à inovação, e a segurança representa um elemento importante na motivação dos indivíduos. Nas sociedades com um fraco UAI, as pessoas acreditam que não devem existir mais regras do que as estritamente necessárias e se estas não funcionam devem ser abandonadas ou mudadas; o tempo é visto como um instrumento de trabalho, e a inovação não é vista necessariamente como ameaçadora.

Tabela 5- Consequências do UAI nos Comportamentos Coletivos

	Sociedades com UAI +	Sociedades com UAI -
Na Família	O diferente é estranho ou potencialmente perigoso Forte ansiedade e <i>stress</i> Exteriorização das emoções socialmente aceite	O diferente é ridículo, curioso ou interessante Baixo <i>stress</i> Controlo emocional
Na Escola	Melhor reação face a situações estruturadas Exposições detalhadas O professor deve ter as respostas	Facilidade face a situações pouco estruturadas O professor pode dizer “não sei”
No Trabalho	Necessidade emocional de regras escritas ou não Cumprimento variável Adicionamento de novas e mais regras Mais formalização O chefe deve estruturar e orientar	Aversão às regras escritas ou não cumprimento das que existem Alteração/ substituição das que não funcionam Menos formalização O chefe deve consultar e liderar

Fonte: Adaptado de Finuras (2003)

1.3.5. Dinamismo Confuciano ou Orientação a Longo Prazo

Por último, existe uma quinta dimensão da cultura nacional – o dinamismo confuciano - que não estava presente no início do estudo de Hofstede (1980), em alguns países, como por exemplo em Portugal. Esta dimensão está associada à busca da verdade, opondo uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo. Esta última dimensão foi desenvolvida por Confúcio, que foi um pensador de origem chinesa. Os seus ensinamentos consistiam em lições de ética sem conteúdo religioso, ou seja, num conjunto de normas práticas para a vida quotidiana, que foram retiradas da história chinesa. Nesta dimensão estão presentes alguns princípios essenciais, tais como:

- a) A estabilidade da sociedade baseia-se nas relações entre as pessoas;
- b) A família é o protótipo de todas as relações sociais;
- c) A conduta virtuosa face aos outros consiste em não os tratar da forma como não gostaria que eles o tratassem a si;
- d) Conduzir a vida de forma virtuosa é tratar de adquirir conhecimento e competências, trabalhar arduamente, não gastar mais do que necessário.

Esta dimensão é composta por dois polos, "Orientação a longo prazo" e "Orientação a curto prazo". No primeiro polo estão presentes a perseverança, o respeito pelo estatuto social, a austeridade, o sentido da vergonha. No segundo polo aparece a solidez e estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição e reciprocidade de favores, gentileza. Os valores do primeiro polo guiam-se para o futuro sendo mais dinâmicos, enquanto no segundo polo os valores orientam-se mais para o passado e presente, sendo mais estáticos.

No primeiro polo, a ordenação das relações pelo estatuto social e o respeito face a essa ordem reflete a ênfase confuciana na desigualdade das relações ao nível dos pares. A procura da harmonia, de uma hierarquia estável e a complementaridade de papéis facilitam a tarefa do empresário. No segundo polo, a serenidade e a estabilidade pessoal, quando muito acentuadas, podem desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança.

Segundo Hofstede et al. (2010), o índice de Dinamismo Confuciano tende a prevalecer com Orientação a Longo prazo em países da Ásia Oriental, seguida pela Europa Central e de Leste. Por outro lado, quanto à Orientação a médio prazo, esta, encontra-se em países do Norte e do Sul da Europa bem como em países Asiáticos. Por sua vez, os países orientados para o Curto prazo são os EUA, Austrália, América Latina, países Africanos e Muçulmanos.

Relativamente às outras duas dimensões, que se seguem, são baseadas no trabalho de Michael Minkov (2007). E, segundo o *Manual Values Survey Module 2008*⁴ (VSM 08) estas foram adicionadas por experiência, esperando-se que possam revelar os aspetos da cultura nacional ainda não abordados nas dimensões de Hofstede.

1.4 As Dimensões Culturais de Minkov

1.4.1. Indulgência versus Restrição

Segundo Minkov (2007) e de acordo com o manual VSM08, Indulgência diz respeito a uma sociedade que admite uma gratificação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente relacionada com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo. No polo oposto, “Restrição” diz respeito a uma sociedade que controla essa gratificação, e em que as pessoas se sentem menos capazes de gozar as suas vidas.

Segundo Hofstede et al. (2010) esta sexta e nova dimensão foi baseada numa pesquisa mundial de valores⁵ e é mais ou menos complementar com a Dimensão de Orientação a longo prazo versus Orientação a curto prazo. Na verdade, são fracamente correlacionadas de forma negativa com esta dimensão. A Indulgência concentra-se em aspetos não abrangidos pelas outras cinco dimensões, mas conhecida da literatura como "busca da felicidade". A Tabela 6 apresenta uma seleção das diferenças entre as sociedades que a pesquisa mundial de valores mostrou estarem associadas com esta dimensão. A Indulgência tende a prevalecer na América do Sul e do Norte, na Europa Ocidental e em algumas partes do Sub-Sahara na África. Por sua vez, a Restrição prevalece na Europa Oriental, na Ásia e no “mundo” Muçulmano. A Europa Mediterrânea assume uma posição intermediária nesta dimensão.

⁴ <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

⁵ World Values Survey

Tabela 6- Dez diferenças entre as sociedades indulgentes e Restrigentes

INDULGÊNCIA	RESTRICÇÃO
Alta percentagem de pessoas que se declaram muito felizes	Baixa percentagem de pessoas muito felizes
Perceção de controlo da vida pessoal	Perceção de impotência: o que acontece comigo não é da minha vontade
Liberdade de expressão vista como algo importante	Liberdade de expressão não é uma preocupação primordial
Alta importância dada ao lazer	Baixa importância dada ao lazer
Maior propensão para lembrar as emoções positivas	Menor propensão para lembrar as emoções positivas
Taxas de natalidade mais elevadas	Taxas de natalidade mais baixas
Mais indivíduos ativamente envolvidos na prática de desporto	Menos indivíduos ativamente envolvidos na prática de desporto
Mais pessoas obesas	Menos pessoas obesas
Normas sexuais menos rigorosas	Normas sexuais mais rigorosas
Manter a ordem no país não é de alta prioridade	Maior número de policiamento por 100 000 habitantes

Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (2010)

1.4.2 Monumentalismo versus Autoapagamento

Segundo Minkov (2007) o Monumentalismo diz respeito a uma sociedade que recompensa aquelas pessoas que são, metaforicamente falando, como monumentos: orgulhosas e imutáveis. No polo oposto, o autoapagamento diz respeito a uma sociedade que recompensa a humildade e a flexibilidade.

O Monumentalismo tende a prevalecer em países como o Egito, países Islâmicos, alguns países da América Latina e de Língua Inglesa. O autoapagamento ou humildade tende a prevalecer em países da Ásia Oriental, e Estados bálticos. Na Tabela 7 verificam-se as principais diferenças entre sociedades altamente Monumentalistas e altamente autoapagadas ou humildes.

Tabela 7- Principais Diferenças entre Sociedades Altamente Monumentalistas e Altamente Humildes

SOCIEDADES COM ALTO MONUMENTALISMO	SOCIEDADES COM ALTO AUTOAPAGAMENTO (HUMILDADE)
Orgulho é permitido e encorajado	Orgulho, e especialmente a sua expressão externa, são desencorajados
É importante ser-se sempre a mesma pessoa e evitar a dualidade pessoal	Dualidade pessoal e papéis divergentes são permitidos
Sentimentos e expressões não devem diferir	Pode-se expressar o oposto do que se sente
Alta religiosidade e importância da tradição	Baixa religiosidade e baixa importância da tradição
Inclinação para o dogmatismo religioso	Ausência relativa de dogmas religiosos
Religiosos ensinam a existência de um eterno, estável e único ser individual ou alma	Religiosos e filosofias aceitam que a noção de um Eu eterno, estável, e individual ou alma, é discutível
Pode-se seguir uma só religião de cada vez	Pode-se seguir várias religiões ao mesmo tempo
É aceitável expressar diferentes pontos de vista e defendê-los em frente da oposição	Expressão de pontos de vista diferentes deve ser evitada
Os opostos são difíceis de conciliar	Os opostos podem ser conciliados mesmo que pareçam contraditórios
Alta polarização social de opiniões sobre assuntos atuais	Baixa polarização social de opiniões sobre assuntos atuais
Estilo de negociação agressiva	Estilo de negociação com rodeios
Baixo rendimento escolar em assuntos modernos, matemática e ciências, e na leitura	Alto desempenho educacional
As mulheres não devem ofuscar homens e ferir o seu orgulho	Uma mulher de sucesso não é humilhação para o insucesso do marido ou de outros homens
Menor participação das mulheres na força de trabalho	Maior participação das mulheres na força de trabalho
Salários mais baixos para as mulheres	As mulheres não são necessariamente mal pagas
Desenvolvimento económico lento	Rápido desenvolvimento económico nos países pobres
Baixas taxas de suicídio	Altas taxas de suicídio

Fonte: Adaptado de Minkov (2011)

1.5. A Inovação e o Empreendedorismo

Depois de abordar algumas temáticas como, “Cultura”, “Padrões Culturais”, e as “Dimensões Culturais do Modelo de Hofstede”, é o momento de fazer uma abordagem à “Inovação” por forma a entender de que maneira a Cultura se interliga com a capacidade para inovar. Para tal, é

necessário que se percebam individualmente cada uma destas terminologias para que se possa concluir a analogia entre elas.

Assim, segundo Natário et al. (2010, p.18) “a inovação é, em todos os sectores da economia, fundamental para sobreviver e para vencer num mundo cada vez mais globalizado. Ela ajuda os produtores a responder à procura diversificada e em constante evolução e permite promover melhorias nos domínios da segurança, da saúde, do ambiente, das comunicações e da qualidade de vida em geral. Por outras palavras, a inovação é o motor do progresso, da competitividade e do desenvolvimento. (...) A inovação não necessita forçosamente de invenção e nem toda a invenção dá lugar a inovação. Algumas invenções, por diversos motivos, nunca entram no sistema económico, nunca se transformam em inovações. Deste modo, enquanto invenção envolve conceber novas ideias, o ato de criação; a inovação implica pôr as ideias para uso. São as inovações que concretizam o processo de mudança, embora o seu maior ou menor impacto no tecido económico dependa da intensidade com que se difundem entre os potenciais utilizadores – difusão da inovação”.

Na opinião de Sarkar (2010), a promoção de um espírito empreendedor e de inovação não é mais uma opção de Portugal. É de uma necessidade primordial. E para promover o empreendedorismo no país, temos não só de perceber “como” promover as boas práticas dos outros países, mas também de perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor. Para Portugal há uma relação simbiótica entre empreendedorismo e Inovação. Inovação é muito mais do que crescer e tentar manter a posição no mercado. É sobre introduzir novos produtos ou processos ou romper com os existentes no mercado.

“Empreendedorismo”, “Inovação”, “Clusters”, “Internacionalizações”..., são palavras da moda. No entender de Sarkar (2010) corre-se o risco destas terminologias passarem a clichés sem ter impacto no problema fundamental- o espírito de criar, de inovar, de mexer... o problema está em usar e aplicar mal as palavras, e não os conceitos em si!

A Inovação é aquilo que se faz de novo todos os dias na vida quotidiana e cujo resultado é geralmente o desejado. De uma certa forma, todos podem ser inovadores! Inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. Mas, é mais que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada e tenha um impacto económico positivo. Schumpeter (1939) e Sarkar (2010) fazem ainda a distinção entre invenção e inovação, cuja principal diferença reside na questão da implementação e na propagação das ideias. O desafio está em fazer com que a ideia se transforme numa inovação que é implementada com sucesso. Para uma empresa, este, desafio, pode estar ligado ao lançamento de novos produtos, à melhoria de produtos existentes

ou, à inovação organizacional para melhorar a eficiência da mesma. Ao nível macroeconómico, a inovação está intimamente ligada com o crescimento económico e com o bem-estar dos povos (Sarkar, 2010).

Já em 1934, Schumpeter liga o Empreendedorismo com a Inovação e refere que o empreendedor é aquele que aplica uma Inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas: a introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (Inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; uma nova forma de organização industrial.

O conceito económico de Inovação de Schumpeter (1934) foi introduzido, indicando os cinco tipos de inovação atrás referidos, assente na capacidade de “destruição criadora”, que torna obsoletos os indivíduos que não se modernizam.

“Todavia, o conceito de inovação de Schumpeter (1934) tornou-se demasiado restritivo, sendo incapaz de detetar a correlação positiva entre as atividades de Inovação e o poder de mercado porque se concentra apenas no input do processo de Inovação (I&D) e no output desse processo (os novos produtos que chegam e sobrevivem no mercado) e descarta a procura e as interações de outros fatores”. (Natário et al., 2010, p.56)

Schumpeter (1934) assim como Drucker (1993) associaram empreendedorismo a inovação e defendem que não se pode considerar todos os novos negócios como empreendedores. Drucker (1993) refere, também, que o empreendedor deve armar-se a ele próprio como uma ferramenta da inovação, e que esta é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentado como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam de procurar decididamente as fontes da inovação, as mudanças e os seus sintomas que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam de conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso.

1.6. Padrões Culturais e Capacidade de Inovação

De acordo com Natário et al. (2012, p.65) e citando Hofstede (1991), “os padrões culturais são o conjunto de heranças históricas de cada sociedade, bem como das funções mentais e

comportamentos que lhes estão associados, através dos quais, os indivíduos dessas sociedades se expressam e na qual se apoiam para a sua existência. A aprendizagem e o conhecimento desses padrões culturais facilitam a integração do indivíduo na sociedade, permitindo-lhe agir nela, interagir com outros indivíduos e prever as reações e os comportamentos dos outros indivíduos (símbolos verbais e não verbais).”

Relativamente à inovação, por sua vez, diz respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas estruturas organizacionais (Dosi, 1988) e pode ser considerada como uma nova utilização de possibilidades e componentes pré-existentes, refletindo conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras (Lundvall, 1992). Com efeito, já para Schumpeter (1934), conforme já mencionado, a Inovação podia residir em novos produtos, novos processos, novas fontes de matérias-primas ou novas estruturas de mercado e pensava na Inovação ao nível da indústria (na sua reorganização), com o empresário criativo e pioneiro (heroico), que lidera um processo em que sucederiam imitadores e adaptadores e que hoje é conhecido como o fenómeno do empreendedorismo (Natário et al., 2012).

A inovação é então moldada pelos Padrões Culturais, normas, valores, moral e costumes de uma sociedade. Estes influenciam os comportamentos dos indivíduos e condicionam os contextos mais ou menos inovadores, quer das empresas quer dos territórios. Assim, relativamente à inovação e ao nível de empreendedorismo estes são favorecidos por culturas onde predominam a baixa Distância Hierárquica, baixo Controlo de Incerteza, elevado Individualismo e elevada Masculinidade (Tan, 2002; George & Zahra, 2002; Hayton et al., 2002; Silva et al., 2009; Natário et al., 2012). Quanto ao elevado Controlo de Incerteza e à elevada Distância do Poder, estas, inibem a Inovação, enquanto alto Individualismo e Masculinidade a estimulam (Hayton et al., 2002; Silva et al. 2009; Natário et al., 2012).

As culturas que valorizam e promovem a necessidade de autorrealização, as conquistas materiais e a autonomia, típicas de sociedades culturalmente individualistas são as que habitualmente apresentam as maiores propensões para inovar e simultaneamente as maiores taxas de criação de empresas (Silva et al., 2009). As culturas predominantemente Individualistas estão associadas a elevadas taxas de abertura de empresas porque prevalece a valorização da ética no trabalho e a atitude para assumir riscos (Hayton et al., 2002), e favorecem contextos inovadores (Natário et al., 2012).

Também as sociedades com características culturais predominantemente associadas ao tipo masculino favorecem a competitividade e a luta pela sobrevivência e, portanto, estão

positivamente associadas a um maior nível de empreendedorismo e de inovação, enquanto as sociedades com características culturais predominantemente femininas procuram proporcionar mais oportunidades de ajuda mútua e de contactos sociais e encontrar consensos, atuando mais por intuição (Hofstede, 1994).

Por sua vez, a elevada Distância Hierárquica, segundo Hofstede (1994) favorece a centralização, a burocracia, tornando-se um obstáculo à criatividade, inovação e inibindo o empreendedorismo, enquanto a baixa Distância Hierárquica está associada à descentralização e à interdependência, dando-se preferência ao estilo consultivo e assim promovendo a criatividade dos grupos de trabalho e estimulando um maior nível de empreendedorismo.

Também, o elevado Controlo de Incerteza afeta negativamente a inovação e iniciativa empreendedora, uma vez que privilegia a utilização de leis, formais e informais, o excesso de formalismo e princípios restritivos, e porque são sociedades caracterizadas por elevada ansiedade em relação ao desconhecido, o que gera incerteza e riscos. Por oposição, sociedades com baixo Controlo de Incerteza possuem maior capacidade de perceber, identificar e captar oportunidades, o que é de importância crucial para gerar um maior número de inovações e simultaneamente elevar as taxas de empreendedorismo (Hofstede, 1994).

Com efeito, a inovação envolve incerteza porque se desconhece *ex ante* quais os resultados técnicos e económicos de inovação (Dosi, 1988), e quais os resultados das atividades de I&D mesmo após ultrapassadas as barreiras de natureza técnica, há a considerar a incerteza relativa à aceitação da inovação no mercado, já para não aventar da possibilidade ou oportunidade para introduzir a inovação no mercado.

Assim, a combinação de elevada Distância Hierárquica com uma alta taxa de Controlo de Incerteza é apontada como um forte potencializador de instabilidade e, dessa forma, representa um significativo inibidor da atividade empreendedora (Hofstede, 1994; Silva et al., 2009) e um sério obstáculo à inovação e ao fomento de dinâmicas de inovação territorial e empresarial (Natário et al., 2012). O que uma organização vier a fazer no futuro está condicionada pelo que foi capaz de fazer no passado e depende do seu processo de aprendizagem e da natureza da experiência acumulada, bem como da sua cultura.

Portanto, os padrões culturais, normas, valores, ética de uma sociedade influenciam o comportamento inovador dos atores numa região e podem induzir a dinâmicas territoriais de inovação distintas que poderão explicar as diferentes competitividades regionais. O comportamento face à incerteza, a atitude mais ou menos pró-ativa face a situações inovadoras e

desconhecidas dos atores territorialmente relevantes de uma região, poderão explicar os desempenhos passados dos territórios em termos de inovação e competitividade e simultaneamente poderão revelar tendências comportamentais antecipadas e potenciar o desenvolvimento de instrumentos e políticas adequadamente formatados e adaptados a esses padrões territoriais.

1.7. Síntese

Neste capítulo procurou-se analisar a Cultura e os seus Padrões, e de que forma estes interferem na capacidade de Inovação. Fez-se referência ao modelo de Hofstede e às suas cinco Dimensões Culturais (Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza e Dinamismo Confuciano), bem como às duas Dimensões Culturais adicionadas recentemente por Minkov (Indulgência e Monumentalismo). Foi necessário fazer-se esta alusão, pois, os Padrões Culturais são o conjunto de heranças históricas de cada sociedade, através dos quais, os indivíduos dessas sociedades se expressam e na qual se apoiam para a sua existência. A aprendizagem e o conhecimento desses Padrões Culturais facilitam a integração do indivíduo na sociedade, permitindo-lhe agir nela, interagir com outros indivíduos e prever as reações e os comportamentos dos outros indivíduos (símbolos verbais e não verbais).

Relativamente à inovação é descoberta, experimentação e desenvolvimento. Pode traduzir-se na adoção de produtos completamente novos e melhorados ou em mudanças nos processos de produção e nas estruturas organizacionais. Inovação requer mudança e difere de invenção e criatividade. Inovação requer criatividade e a sua implementação. E no desenvolvimento de processos de Inovação é fundamental a cooperação, tanto a nível de trabalhar em grupo, como formar equipas, partilhar informação e permitir os erros. A Inovação é então moldada pelos Padrões Culturais, normas, valores, moral e costumes de uma sociedade. Estes influenciam os comportamentos dos indivíduos e condicionam os contextos mais ou menos inovadores, quer das empresas quer dos territórios.

Desta forma, pretende-se de seguida proceder à identificação e análise de Padrões Culturais em duas regiões distintas de Portugal nomeadamente uma do Litoral, a metrópole de Lisboa e outra do Interior, a pequena cidade de Trancoso, com o intuito de aferir os seus Padrões Culturais e comportamentos em termos de inovação, bem como identificar quais as Dimensões Culturais que têm mais influência na determinação da capacidade de Inovação destas cidades.

Capítulo II - Estudo de Caso: Padrões Culturais e Inovação nas Cidades de Lisboa e Trancoso

2.1. Nota Introdutória

O presente estudo visa analisar e comparar duas regiões distintas do nosso país, duas cidades, uma do Litoral e outra do Interior, nomeadamente Lisboa e Trancoso para aferir os seus Padrões culturais e comportamentos em termos de Inovação, bem como identificar quais as Dimensões culturais que têm mais influência na determinação da Capacidade de Inovação destas cidades.

Para tal, e, como parte integrante deste estudo usou-se como instrumento de recolha de dados o questionário internacional, *Values Survey Module 2008* (VSM08), desenvolvido por Hofstede, mas adaptado por forma a cumprir com os objetivos deste trabalho. Por conseguinte, foram inquiridos indivíduos das regiões supracitadas com o intuito de detetar os respetivos Padrões Culturais, na perspetiva de Hofstede, que possam servir, de instrumento na explicação e análise da influência destes Padrões para a propensão a um perfil criativo, inovador e empreendedor dos indivíduos destas cidades.

Assim, começa-se por apresentar a metodologia usada, definir a amostra, analisar os dados e discutir os resultados apurados para posteriormente proceder às conclusões finais a retirar desta Investigação Empírica.

2.2. Metodologia

As opções metodológicas deste estudo foram determinadas essencialmente pelos objetivos traçados inicialmente e pelo quadro teórico relacionado com o problema em estudo.

Neste projeto aplicado optou-se pela Investigação Empírica, pois, é a que melhor se enquadra ao estudo da temática. Segundo Andrade (2003, p.124), “os factos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenómenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.”

Optou-se ainda pelo estudo de caso, pois é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais e que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas (Baraňano, 2004).

Para este autor, um estudo de caso é uma investigação empírica que (1) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (2) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (3) conta com muitas fontes de evidência; e (4) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados. Os dados foram recolhidos e utilizados para gerar conhecimento, fundamentados na realidade e não em juízos pré-concebidos, ou em crenças pessoais do investigador, impondo um elevado grau de objetividade.

Enveredou-se assim por um estudo de caso transversal de natureza correlacional (Yin, 1994), com o objetivo de pôr em relevo as implicações que os padrões culturais poderão ter sobre a propensão à inovação. É um estudo transversal porque fornece informação relativa a uma situação determinada, num determinado período de tempo, ou seja, retrata a realidade num momento preciso. É uma investigação descritiva correlacional, porque tem como objetivo primordial a descrição das características de duas amostras, uma representando a cidade de Lisboa e outra representando a cidade de Trancoso, fenómeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. O carácter das pesquisas foi quantitativo, pois, segundo Silveira et al. (2004, p. 107), estas pesquisas “baseiam os seus estudos em análise de características diferenciadas e numéricas, geralmente ao longo de alguma dimensão, entre dois ou mais grupos, procurando provar a existência de relação entre as variáveis”.

De acordo com Marconi & Lakatos (2003) as pesquisas descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica em que a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves.

Em qualquer estudo o investigador opta por um instrumento de recolha de dados em função do tema em estudo, dos objetivos, da população ou da amostra a quem se destina, do horizonte temporal e ainda dos recursos financeiros para a realização da pesquisa. Assim, recorreu-se à realização do questionário de auto - resposta, dado que permite recolher a informação de forma rápida, deixando liberdade de opção aos inquiridos.

Para analisar e comparar as culturas das cidades escolhidas para este estudo, através das dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede (1991), utilizou-se então o questionário internacional, Questionário *Values Survey Module* 2008 (VSM 08), desenvolvido pelo autor, e adaptado por Paulo Finuras.

O *Values Survey Module* 2008 é um questionário composto por 34 itens desenvolvido para comparar os valores culturalmente influenciados de duas ou mais pessoas, de um ou mais países ou regiões. Permite que a sua análise e pontuação sejam calculadas em sete dimensões da cultura nacional (Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Orientação para o Longo Prazo, Indulgência e Monumentalismo), na base de quatro perguntas por dimensão (ou seja 28 questões de conteúdo). As outras seis questões são demográficas, isto é, dizem respeito ao género do entrevistado, idade, escolaridade, tipo de emprego, nacionalidade de residência e nacionalidade de nascimento. Ao questionário desenvolvido por Hofstede foram acrescentadas oito questões de inovação com a intenção de perceber de que forma a capacidade para inovar está intrinsecamente ligada aos padrões culturais de determinados indivíduos, e de que forma a cultura pode influenciar positiva ou negativamente a capacidade de inovação (Anexo 1).

O questionário foi aplicado de acordo com a metodologia definida por Hofstede e procurou-se determinar as cinco dimensões de Hofstede (1991) e as duas de Minkov (2007) de acordo com o Manual de utilização do VSM 08 constantes na página web de Hofstede⁶. As cinco dimensões medidas: Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Orientação para o Longo prazo; são descritas extensivamente na obra de Geert Hofstede (Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005). Estas dimensões lidam com questões-chave nas sociedades nacionais, conhecidas da antropologia social e pesquisa cross-cultural, i.e. de culturas diferentes. As outras duas dimensões⁷ baseiam-se no trabalho de Michael Minkov (2007) e foram adicionadas para experimentação, esperando que estas possam revelar aspetos da cultura nacional ainda não abrangidos nas dimensões de Hofstede.

As 28 questões de conteúdo definidas no VSM 08 são pontuadas numa escala tipo *likert* de cinco pontos (1-2-3-4-5). Assim, procurou-se calcular as pontuações médias para as questões de cada uma das cidades da amostra. O cálculo dos valores médios pode ser feito através de

⁶ O questionário e o manual de utilização podem ser consultados em <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

⁷ As duas dimensões adicionadas na versão atual foram obtidas a partir da análise de Minkov ao World Values Survey em 81 países (Inglehart et al., 2007) e de outras fontes disponíveis recentemente.

qualquer programa de computador estatístico, e/ou, manualmente, como se vai apresentar seguidamente.

Partindo por exemplo da amostra para a cidade de Lisboa que é de 138 inquiridos, e das pontuações, para a questão 01 (ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar) obtêm-se os seguintes resultados:

77 (respostas) x escala 1 = 77
56 (respostas) x escala 2 = 112
2 (respostas) x escala 3 = 6
3 (respostas) x escala 4 = 12
0 (respostas) x escala 5 = 0

Uma vez que se obtiveram 137 respostas válidas pois, um dos inquiridos deu uma resposta inválida ou em branco (sem resposta) ou múltipla (mais de uma resposta), obteve-se um total de 207 (77+112+6+12+0). A média de pontuação para a questão 01 é: $207/137 = 1,51$. Note-se que as respostas inválidas devem ser excluídas do cálculo (tratada como falta).

Esta foi a fórmula de cálculo base utilizada para determinar todas as pontuações médias das perguntas do questionário. Após serem calculadas todas as pontuações médias pode-se, então, aplicar as diversas fórmulas relativas a cada índice das sete dimensões.

Para determinar as diferentes dimensões culturais foram utilizadas as seguintes fórmulas definidas no Manual VSM 08:

1ª Dimensão - Distância do Poder:

$$PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$$

Em que de acordo com o que é definido por Hofstede (Manual VSM08), m07 é a pontuação média para a pergunta 07 e m02 é a pontuação média para a pergunta 02, e assim sucessivamente. O índice de Distância ao Poder normalmente tem um valor entre 0 (Pequena Distância do poder) e 100 (Grande Distância do Poder). C (pd) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

2ª Dimensão - Individualismo:

$$IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$$

Em que m04 é a pontuação média para a pergunta 04 e m01 é a pontuação média para a pergunta 01, e assim sucessivamente. O índice de Individualismo normalmente tem um valor entre 0 (Forte Coletivismo) e 100 (Forte Individualismo). C (ic) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

3ª Dimensão - Masculinidade:

$$MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$$

Em que m05 é a pontuação média para a pergunta 05 e m03 é a pontuação média para a pergunta 03, e assim sucessivamente. O índice de Individualismo normalmente tem um valor entre 0 (Forte Feminilidade) e 100 (Forte Masculinidade). C (mf) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

4ª Dimensão - Controlo da Incerteza:

$$UAI = 40 (m20 - m16) + 25 (m24 - m27) + C (ua)$$

Em que m20 é a pontuação média para a pergunta 20 e m16 é a pontuação média para a pergunta 16, e assim sucessivamente. O índice de Controlo da Incerteza normalmente tem um valor entre 0 (Fraco Controlo da Incerteza) e 100 (Forte Controlo da Incerteza). C (ua) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

5ª Dimensão - Orientação para o Longo Prazo ou Dinamismo Confuciano:

$$LTO = 40 (m18 - m15) + 25 (m28 - m25) + C (ls)$$

Em que m18 é a pontuação média para a pergunta 18 e m15 é a pontuação média para a pergunta 15, e assim sucessivamente. O índice de Orientação para o Longo prazo normalmente tem um valor entre 0 (Baixa Orientação para o Longo prazo) e 100 (Forte Orientação para o Longo prazo). C (ls) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

6ª Dimensão - Indulgência versus Restrição:

$$IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m19 - m17) + C (ir)$$

Em que m12 é a pontuação média para a pergunta 12 e m11 é a pontuação média para a pergunta 11, e assim sucessivamente. O índice de Indulgência normalmente tem um valor entre 0 (Alta Restrição) e 100 (Alta Indulgência). C (ir) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

7ª Dimensão - Monumentalismo:

$$MON = 35 (m14 - m13) + 25 (m22 - m21) + C (mo)$$

Em que m12 é a pontuação média para a pergunta 12 e m11 é a pontuação média para a pergunta 11, e assim sucessivamente. O índice de Monumentalismo normalmente tem um valor entre 0 (Alto Autoapagamento) e 100 (Alto Monumentalismo). C (mo) é uma constante (positiva ou negativa), que depende da natureza das amostras, que não afeta a comparação entre elas.

2.3. Definição da Amostra

O processo de seleção de uma amostra, no âmbito de uma qualquer investigação, requer alguns cuidados metodológicos que a tornem representativa da população a que pertence, como forma de permitir a generalização dos resultados ao universo populacional de que foi retirada (Carmo & Ferreira, 2008). Embora o objeto de generalização seja, segundo alguns autores, sobretudo valorizado em aferição de provas psicológicas, neste caso optou-se inicialmente por seguir as instruções de aplicação do questionário de Hofstede⁸.

Assim, e de acordo com as instruções e recomendações de Hofstede o número mínimo de participantes por país ou região a ser utilizado em comparações é 20. Abaixo desse número, a influência de um único indivíduo torna-se demasiado forte. O número ideal é 50. Ainda melhor é usar mais de uma amostra de inquiridos por país, como homens e mulheres, ou pessoas de

⁸ Ver site: <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

maior, média e baixa escolaridade. Neste caso, é claro, os números 20 e 50 aplicam-se a cada amostra em separado.

Todavia, dado ser diferente o universo das duas cidades procurou-se encontrar a Dimensão adequada da amostra através dos métodos estatísticos definidos para tal.

Assim, para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção (p), utiliza-se a expressão (1) e que se refere a uma amostra aleatória simples que garante um nível de confiança λ e um nível de precisão D .

$$n = (p \times (1-p)) / ((D^2 / (Z_{\alpha/2})^2) + (p \times (1-p)) / N) \quad (1)$$

Por exemplo, para um universo (universo alvo igual ao universo inquirido) em 2011 (INE, 2011) de $N = 547733$ habitantes em Lisboa, e, de $N = 9878$ habitantes em Trancoso, qual a dimensão da amostra?

A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ é usual assumir o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima.

Como não se conhece a proporção (p), é comum optar-se pela hipótese pessimista, isto é, $p=0,5$. O nível de confiança usual é $\lambda=95\%$ e o nível de precisão $D= \pm 5\%$. Para este nível de confiança, consultada a tabela da distribuição normal, o valor de $Z_{\alpha/2} = 1,96$.

Aplicada a fórmula (1), a amostra deve ter a dimensão de $N=138$ indivíduos para a cidade de Lisboa, e, de $N=136$ para a cidade de Trancoso.

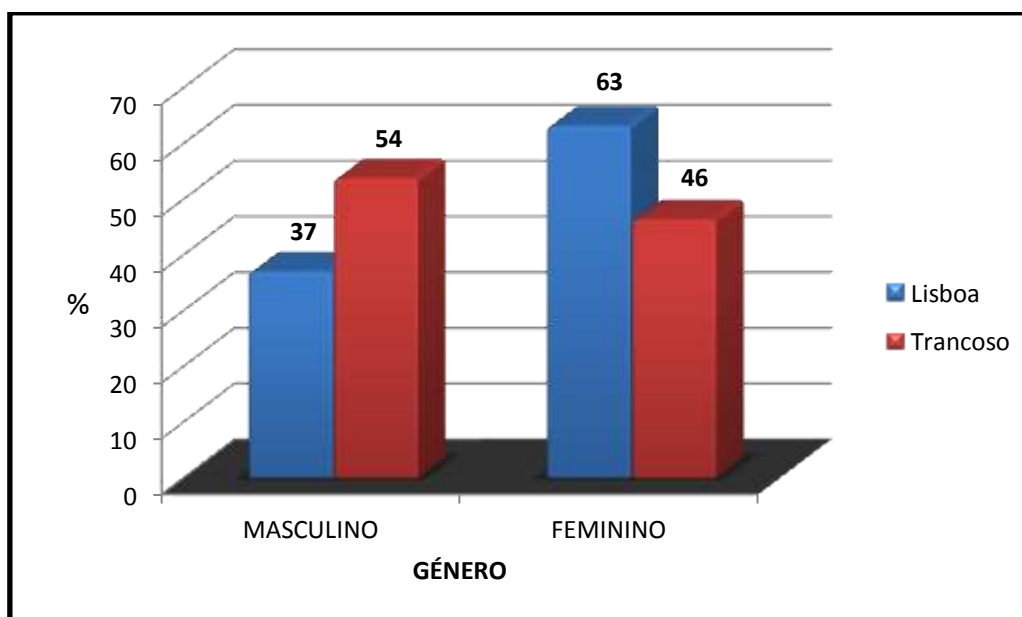
Desta forma, o questionário foi aplicado aleatoriamente ao longo do ano de 2012 aos indivíduos com mais de 18 anos de idade. Os questionários foram aplicados nas ruas das duas cidades em análise em diversos pontos e consoante a disponibilidade ao longo do ano e a receptividade dos inquiridos.

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Assim, após a recolha dos questionários, procedeu-se à codificação de cada questão *per-si*, lançando os resultados numa base de dados em SPSS e em Excel para posterior tratamento. A apresentação dos resultados será feita através de tabelas, gráficos e quadros, onde serão referenciados os dados mais relevantes.

2.4. Análise de Dados

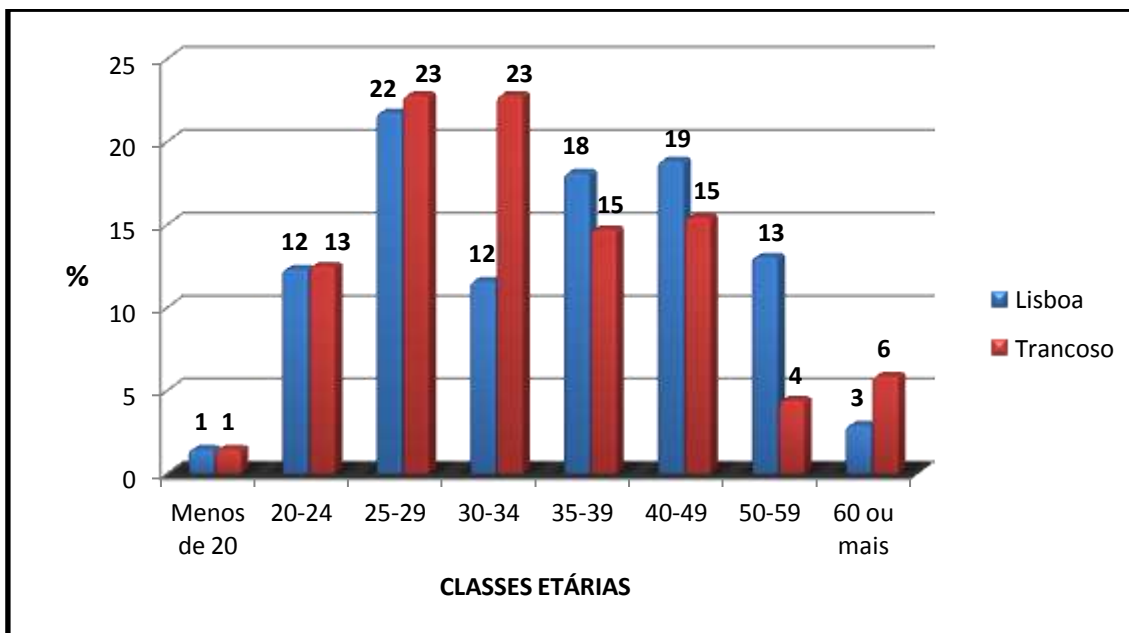
Uma sumária análise à amostra utilizada neste estudo permite retirar as seguintes conclusões gerais. Relativamente ao género, a amostra composta por 274 indivíduos: 138 da cidade de Lisboa e 136 da cidade de Trancoso, apresenta uma distribuição oposta entre as duas cidades como se pode verificar no gráfico 1. Dos inquiridos em Lisboa, 37% são do sexo masculino e 63% são do sexo feminino. Em Trancoso verifica-se o contrário, 54% dos indivíduos são do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Em suma, em Lisboa a percentagem de indivíduos inquiridos foram em maior número do sexo feminino, já em Trancoso a percentagem de inquiridos foi mais homogénea relativamente à distribuição por género, apresentando valores mais aproximados.

Gráfico 1- Distribuição por Género



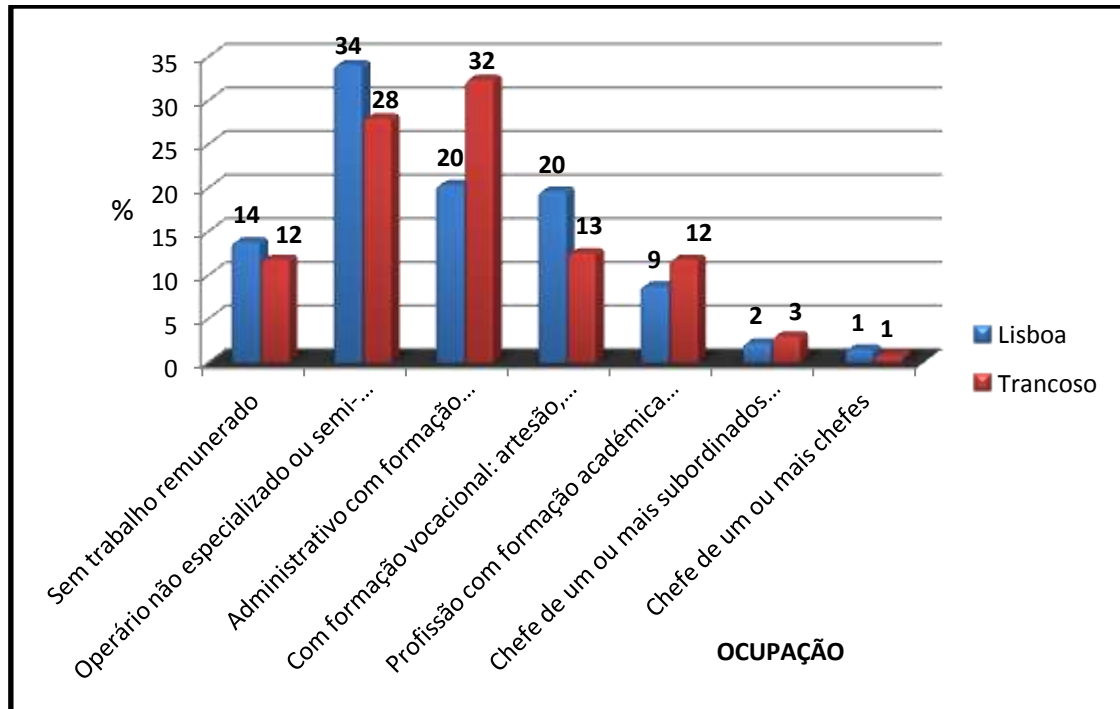
Quanto à variável idade, a distribuição é bastante idêntica entre as duas cidades como se pode verificar no gráfico 2. A maior parte dos inquiridos tem entre os 25 e 49 anos. No que respeita aos indivíduos inquiridos com 60 ou mais anos de idade apurou-se uma maior percentagem em Trancoso do que em Lisboa, a isto deve-se o facto, possivelmente das regiões do Interior serem mais envelhecidas do que as regiões do Litoral.

Gráfico 2- Distribuição da Variável Idade



No que diz respeito à distribuição da amostra tendo em conta a variável ocupação, esta, apresenta algumas diferenças entre ambas as cidades (Gráfico 3). Desta forma, verifica-se que 14% e 12 % dos indivíduos das cidades de Lisboa e Trancoso, respetivamente, não têm ocupação ou porque não têm um trabalho remunerado ou porque são os estudantes a tempo inteiro. Averiguou-se, também, que relativamente à cidade de Lisboa a maior percentagem dos indivíduos (34%) são operários não especializados ou semiespecializados; Administrativos com formação genérica, Secretária/o, empregada/o de escritório e 20% têm formação vocacional, isto é, Artesãos, Técnicos, Especialistas de Tecnologias de Informação, Enfermeiros, Artistas, e indivíduos que têm como ocupação quadros médios ou equivalentes. Na cidade de Trancoso sobressaem os (32%) que têm como ocupação trabalhos do tipo Administrativo com formação geral, empregados de escritório, seguindo-se os operários não especializados ou semiespecializados que se traduzem em 28% dos inquiridos (Gráfico 3).

Gráfico 3- Distribuição da Variável Ocupação



Após expostas e apresentadas as questões demográficas, e aplicando a metodologia supra mencionada obteve-se a média das 28 questões presente no Questionário aplicado e definido por Hofstede, para cada uma das cidades estudadas como se pode verificar na Tabela 8. É a partir destes valores médios que se vão determinar os índices das cinco Dimensões de Hofstede (1991): Distância do poder, de Individualismo, da Masculinidade, do Controlo da incerteza e do Dinamismo Confuciano ou Orientação a longo prazo, e das duas dimensões de Minkov (2007), Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus autoapagamento. Em anexo constam a Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão e Variância das 28 questões (Anexo 2).

Tabela 8- Distribuição Média por Questão das Cidades de Lisboa e Trancoso

Questões	Média Lisboa	Média Trancoso
1	1,511	1,541
2	1,623	1,463
3	1,399	1,353
4	1,457	1,338
5	1,703	1,625
6	1,775	1,493
7	1,710	1,467
8	2,080	1,748
9	2,159	1,622
10	1,862	1,244
11	1,833	1,816
12	2,739	2,044
13	2,391	1,721
14	2,580	1,882
15	1,862	1,978
16	3,297	2,963
17	1,993	2,029
18	3,254	2,926
19	3,058	2,912
20	2,304	2,265
21	3,043	2,265
22	2,159	2,287
23	3,072	2,625
24	2,891	2,676
25	2,569	2,437
26	2,167	2,559
27	3,051	2,807
28	2,558	2,456

Na Tabela 8 está apresentada a média para cada uma das 28 questões, presentes no Questionário VSM 08 de Hofstede (2008). Após o cálculo da média, e utilizando o Manual VSM08 de

Hofstede (2008)⁹ e a metodologia definida, segue-se então a apresentação dos cálculos e resultados das diferentes Dimensões.

Para calcular o índice de Distância do Poder, para a cidade de Lisboa, por exemplo, utiliza-se, como já foi referido na metodologia, a seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{PDI} = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)$$

A Figura 3 apresenta, passo a passo, o cálculo deste índice.

Figura 3- Cálculo do Índice de Distância do Poder

$\text{PDI} = 35 (1,71 - 1,62) + 25 (3,07 - 2,17) + C (pd)$ $\text{PDI} = 25,65 + -240 = 265,65$ $\text{PDI} = 265,65 / 4,8 = 55,34 \cong 55$	$\text{Cálculo do } C (pd)$ $C (pd) = 35 (1-5) + 25 (1-5) = -240$ $240 * 2 = 480$ $480 / 100 = 4,8$
---	---

A constante $C (pd)$ é calculada à parte como se pode verificar na Figura 3 utilizando a mesma metodologia que para o índice da Distância do Poder (PDI), mas em vez de utilizar os valores médios (m) utilizam-se os valores mínimo e o máximo possíveis (da escala de *likert* adotada) para as questões, e que neste caso é 1 e 5, respetivamente. No caso em estudo obtém-se o valor de 240, que é o valor de $C (pd)$. Após os procedimentos constantes na Figura 3 obtém-se um índice de Distância do Poder igual a 55.

Segue-se o cálculo do índice de Individualismo, em que a fórmula de cálculo é:

$$\text{IDV} = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$$

Na Figura 4 expõe-se o cálculo do Índice de Individualismo passo a passo. Note-se que a constante, $C (ic)$ é também calculada à parte e o procedimento de cálculo é exatamente o mesmo para todos os índices, como foi explicado anteriormente para a Dimensão da Distância do Poder. Após os procedimentos constantes na Figura 4 obtém-se um índice de Individualismo igual a 52.

⁹ <http://www.geerthofstede.nl/vsm-08>

Figura 4- Cálculo do Índice de Individualismo

$\text{IDV} = 35 (1,46 - 1,51) + 35 (2,16 - 1,78) + C (\text{ic})$ $\text{IDV} = 11,55 + -280 = 291,55$ $\text{IDV} = 291,55/5,6 = 52,06 \cong 52$	Cálculo do C (ic) $C (\text{ic}) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = -280$ $280 * 2 = 560$ $560/100 = 5,6$
--	---

Quanto ao índice de Masculinidade, em que a fórmula de cálculo é:

$$\text{MAS} = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (\text{mf})$$

obtem-se um valor de 53 (Figura 5). Os procedimentos de cálculo são iguais aos anteriormente referidos para os outros índices.

Figura 5- Cálculo do Índice de Masculinidade

$\text{MAS} = 35 (1,70 - 1,40) + 35 (2,08 - 1,86) + C (\text{mf})$ $\text{MAS} = 18,20 + -280 = 291,55$ $\text{MAS} = 298,20/5,6 = 53,25 \cong 53$	Cálculo do C (mf) $C (\text{mf}) = 35 (1-5) + 35 (1-5) = -280$ $280 * 2 = 560$ $560/100 = 5,6$
--	---

Relativamente ao índice de Controlo da Incerteza, em que a fórmula de cálculo é:

$$\text{UAI} = 40 (m20 - m16) + 25 (m24 - m27) + C (\text{ua})$$

obteve-se um valor de 42 (Figura 6).

Figura 6- Cálculo do Índice de Controlo da Incerteza

$\text{UAI} = 40 (2,30 - 3,30) + 25 (2,89 - 3,05) + C (\text{ua})$ $\text{UAI} = -44 + -260 = 216$ $\text{UAI} = 216/5,2 = 41,54 \cong 42$	Cálculo do C (ua) $C (\text{ua}) = 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260$ $260 * 2 = 520$ $520/100 = 5,2$
--	---

A fórmula de cálculo do índice de Orientação para o Longo prazo ou Dinamismo Confuciano é:

$$LTO = 40 (m18 - m15) + 25 (m28 - m25) + C (ls)$$

Tendo-se obtido um valor para este índice de 61.

Figura 7- Cálculo do Índice de Orientação para o Longo prazo

$LTO = 40 (3,25 - 1,86) + 25 (2,56 - 2,57) + C (ls)$ $LTO = 55,85 + -260 = 315,85$ $LTO = 315,85 / 5,2 = 60,74 \cong 61$	<p>Cálculo do C (ls)</p> $C (ls) = 40 (1-5) + 25 (1-5) = -260$ $260 * 2 = 520$ $520 / 100 = 5,2$
--	---

No que respeita ao índice de Indulgência versus Restrição, a fórmula de cálculo é:

$$IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m19 - m17) + C (ir)$$

Tendo-se obtido um valor de Indulgência de 62 (Figura 8)

Figura 8- Cálculo do Índice de Indulgência versus Restrição

$IVR = 35 (2,74 - 1,83) + 40 (3,06 - 1,99) + C (ir)$ $IVR = 74,65 + -300 = 374,65$ $IVR = 374,65 / 6 = 62,44 \cong 62$	<p>Cálculo do C (ir)</p> $C (ir) = 35 (1-5) + 40 (1-5) = -300$ $300 * 2 = 600$ $600 / 100 = 6$
--	---

Quanto ao último índice, Monumentalismo, a fórmula de cálculo é:

$$MON = 35 (m14 - m13) + 25 (m22 - m21) + C (mo)$$

O valor do índice de Monumentalismo é de 47 (Figura 9).

Figura 9- Cálculo do Índice de Monumentalismo

$\text{MON} = 35 (2,58 - 2,39) + 25 (2,15 - 3,04) + C (\text{mo})$ $\text{MON} = -15,60 + -240 = 224,40$ $\text{MON} = 224,40 / 4,8 = 46,75 \cong 47$	<p>Cálculo do C (mo)</p> $35 (1-5) + 25 (1-5) = -240$ $240 * 2 = 480$ $480 / 100 = 4,8$
---	--

Os cálculos apresentados são relativos à cidade de Lisboa, para Trancoso procedeu-se exatamente aos mesmos procedimentos e utilizaram-se as mesmas fórmulas.

Na Tabela 9, bem como no gráfico 4 podem-se verificar os resultados da aplicação das fórmulas de cálculo das diferentes dimensões estudadas por Hofstede, (1991) e Michael Minkov (2007) mediante o que anteriormente foi descrito.

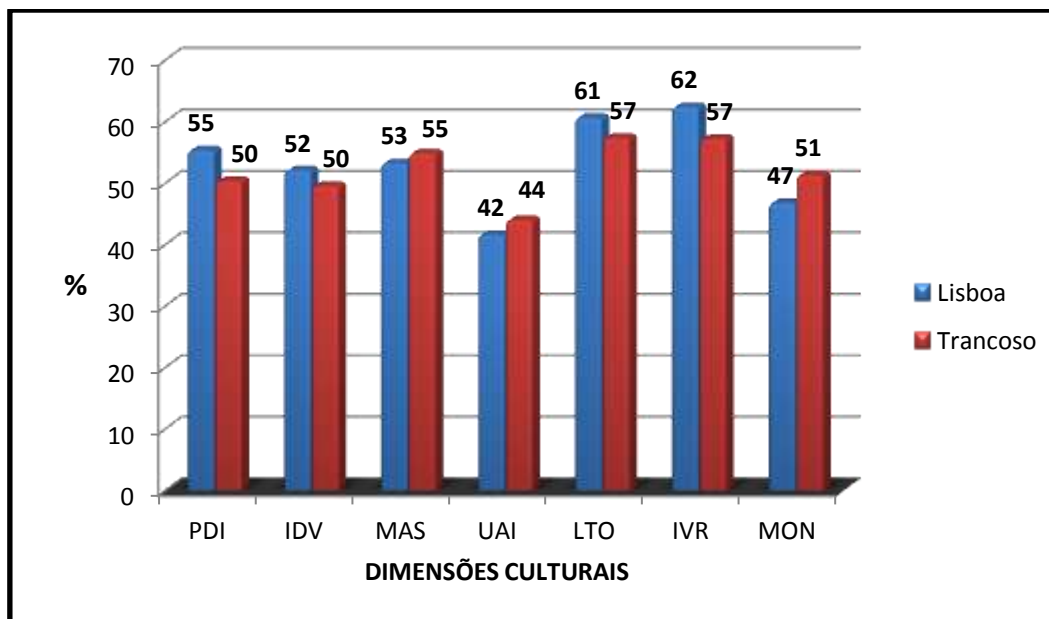
Constam também na tabela 9 os resultados para Portugal¹⁰ encontrados por Hofstede et al. (2010) para as sete dimensões. Comparativamente aos resultados encontrados para as duas cidades, verifica-se que Portugal apresenta maior índice de Distância do Poder, menor índice de Individualismo, maior feminilidade, maior índice de Controlo da Incerteza, menor índice de Orientação para o Longo Prazo e menor índice de Indulgência. Saliente-se que os dados de Hofstede et al. (2010) não apresentavam valores para o MON.

Tabela 9- Dimensões de Hofstede e Minkov para as Cidades de Lisboa e Trancoso- Comparação com os Resultados Gerais de Portugal

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR	MON
Lisboa	55	52	53	42	61	62	47
Trancoso	50	50	55	44	57	57	51
Portugal	63	27	31	104	28	33	-

¹⁰ Base de dados para as 6 Dimensões de Cultura apresentadas in *Cultures and Organizations* 3rd edition 2010 e no sítio da internet <http://www.geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

Gráfico 4- Dimensões de Hofstede e Minkov's



Da análise dos resultados alcançados para as diferentes Dimensões pode-se, então, constatar que em relação à Dimensão Distância do poder¹¹, para a cidade de Lisboa esta dimensão assume um valor de 55, e para a cidade de Trancoso 50.

Refira-se que uma Distância Hierárquica ou *distância do poder* elevada indica que desigualdades na distribuição da riqueza, do poder e de privilégios dentro da sociedade são encarados com naturalidade e tolerância, enquanto, reduzida *distância do poder*, significa que as sociedades são mais igualitárias e têm menor tolerância para com desigualdades nessa distribuição (Hofstede, 1991).

No que concerne à dimensão Individualismo¹², o índice assume normalmente um valor que oscila entre 0 (fortemente coletivista) e 100 (fortemente individualista). Nesta dimensão, a cidade de Lisboa obteve a pontuação de 52 e Trancoso de 50, apontando para comunidades tendencialmente individualistas em que Lisboa assume um valor ligeiramente mais elevado que Trancoso.

Saliente-se que esta dimensão - Individualismo versus Coletivismo está associada à importância atribuída pelos membros de uma sociedade às relações em grupo e dever/responsabilidade de

¹¹ Fórmula de cálculo do PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m23 - m26) + C (pd)

¹² Fórmula de cálculo do IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)

proteção dos interesses do que estão à sua volta. Está relacionada com o nível de importância que a sociedade dá ao esforço e à realização individual por oposição à realização coletiva dos indivíduos e ao relacionamento entre eles (Silva et al. 2009). Nas sociedades com um individualismo elevado predomina a individualidade e os direitos individuais das pessoas e não existem fortes laços entre os indivíduos, enquanto em sociedades coletivistas os indivíduos estão integrados em grupos e são estimulados a agirem em conformidade com os interesses, crenças e valores do grupo. Neste caso, os interesses coletivos sobrepõem-se aos individuais (Hofstede, 1991).

O índice¹³ de Masculinidade tem normalmente um valor entre 0 (Fortemente Feminino) e 100 (Fortemente Masculino). No caso deste estudo pode-se verificar que nas duas cidades predominam valores tendencialmente masculinos, com índice de Feminilidade relativamente mais alto, no caso de Lisboa (53) e mais masculino em Trancoso (55). Para Hofstede (1991), a dimensão Masculinidade versus Feminilidade diz respeito a quanto uma sociedade tende a valorizar as divisões de funções por género e a quanto encoraja e recompensa o papel masculino dos indivíduos versus o papel feminino.

Nas sociedades em que se valoriza predominantemente o papel masculino, os papéis do homem e mulher são nitidamente diferenciados, observa-se a predominância de valores do tipo autorrealização, competitividade, realização material e financeira, busca por controlo e poder. Por outro lado, em sociedades nas quais ocorre o predomínio de valores femininos, constata-se uma maior preocupação com a qualidade de vida, com a solidariedade e com a proteção dos mais fracos. Nas sociedades com predominância das características de Masculinidade o trabalho é visto como um fim, um propósito de vida, enquanto nas sociedades com predominância das características femininas, este é visto como um meio para se chegar ao objetivo maior.

No que diz respeito às duas cidades em estudo, constata-se que a Lisboa tem maior resistência à incerteza (42) do que Trancoso (44). A Dimensão Controlo da Incerteza está relacionada com o grau de aceitação e preparação da sociedade para tolerar situações de incerteza, ou seja, reflete o quanto está ou não preparada para lidar com situações desconhecidas e imprevistas. Elevados índices¹⁴ de Controlo de incerteza indicam que a sociedade tem baixa tolerância para situações incertas e para situações de imprevisibilidade. Deste modo, estão associados a uma baixa

¹³ Fórmula de cálculo do MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)

¹⁴ Fórmula de cálculo do UAI = 40 (m20 - m16) + 25 (m24 - m27) + C (ua)

propensão dos indivíduos para assumirem riscos nos negócios. Para as sociedades com baixos índices de Controlo de incerteza, o risco é um valor acrescentado nos negócios.

Nas sociedades em que prevalecem índices de baixa Controlo de incerteza, a resistência à mudança é menor, bem como maior é a propensão dos indivíduos a assumirem papéis que exijam exposição ao risco (Silva et al. 2009).

Relativamente ao Dinamismo Confuciano, que sustenta a orientação para o longo prazo versus orientação para curto prazo. Esta dimensão¹⁵ está diretamente relacionada à expectativa de tempo de retorno em termos de recompensa e resultado de uma tarefa. Sociedades com predominância de orientação no longo prazo têm demonstrado maior capacidade empreendedora, do que sociedades com orientação no curto prazo. Assim, constata-se que a cidade de Lisboa tem uma maior orientação para o longo prazo (61) enquanto Trancoso apresenta um valor de 57, isto é, tem uma visão mais para o curto prazo.

Analisando agora as duas Dimensões de Minkov constata-se que Lisboa tem uma maior permissão relativamente aos desejos e sentimentos, mostrando uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece, com um índice de 62. Ao contrário, Trancoso é mais restritivo, controlando mais os seus desejos onde se denota uma menor capacidade para desfrutar da vida com um índice de 57, indicando uma sociedade mais conservadora. Relembre-se que Indulgência versus Restrição¹⁶ significa uma sociedade que permite a satisfação relativamente livre de alguns desejos e sentimentos, especialmente aqueles que têm a ver com lazer, diversão com os amigos, os gastos, consumo e sexo. No polo oposto, restrição, significa uma sociedade que controla tal gratificação, e onde as pessoas se sentem menos capazes de desfrutar de suas vidas.

Por fim, na última dimensão, o Monumentalismo¹⁷, constata-se que as gentes de Trancoso são mais orgulhosas e inalteráveis (51) na sua forma de ser e de agir do que em Lisboa que com um valor mais baixo (47), mostra que é mais flexível à mudança. Isto significa uma sociedade que premeia as pessoas que são, metaforicamente falando, como monumentos: orgulhosos e imutáveis. No lado oposto, autoapagamento diz respeito a uma sociedade que recompensa a humildade e a flexibilidade.

¹⁵ Fórmula de cálculo do LTO = 40 (m18 - m15) + 25 (m28 - m25) + C (ls)

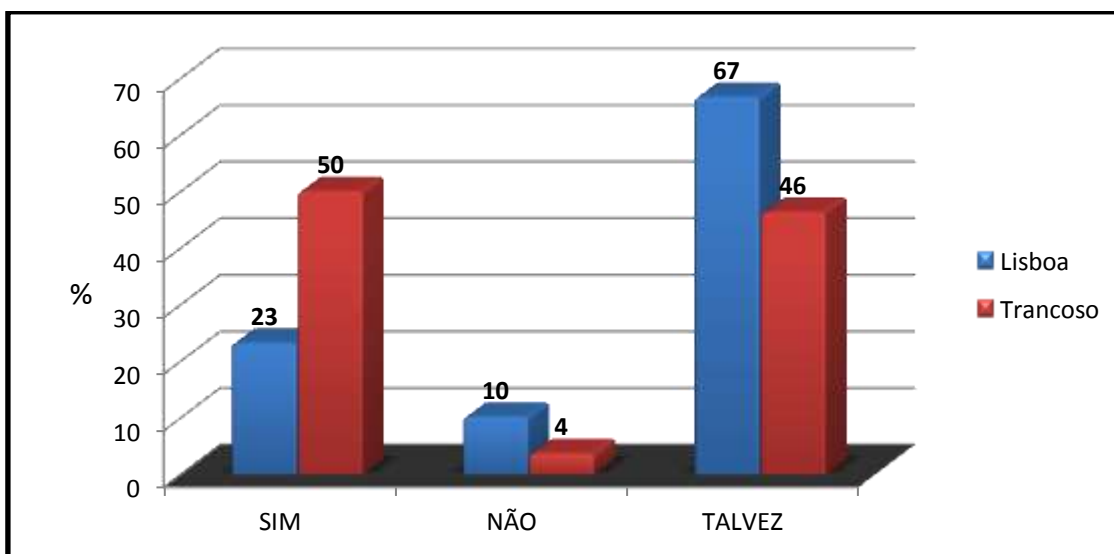
¹⁶ Fórmula de cálculo do IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m19 - m17) + C (ir)

¹⁷ Fórmula de cálculo do MON = 35 (m14 - m13) + 25 (m22 - m21) + C (mo)

Após à análise das Dimensões de Hofstede e Minkov, mediante o *Values Survey Module 2008 (VSM08)* pretende-se de seguida apresentar o comportamento das cidades de Lisboa e Trancoso em termos de Inovação tendo em conta os indivíduos inquiridos. Procura-se assim verificar se os indivíduos são propensos e recetivos à mudança, se a estrutura organizacional é flexível e se já criaram alguma empresa ou introduziram alguma inovação para o mercado.

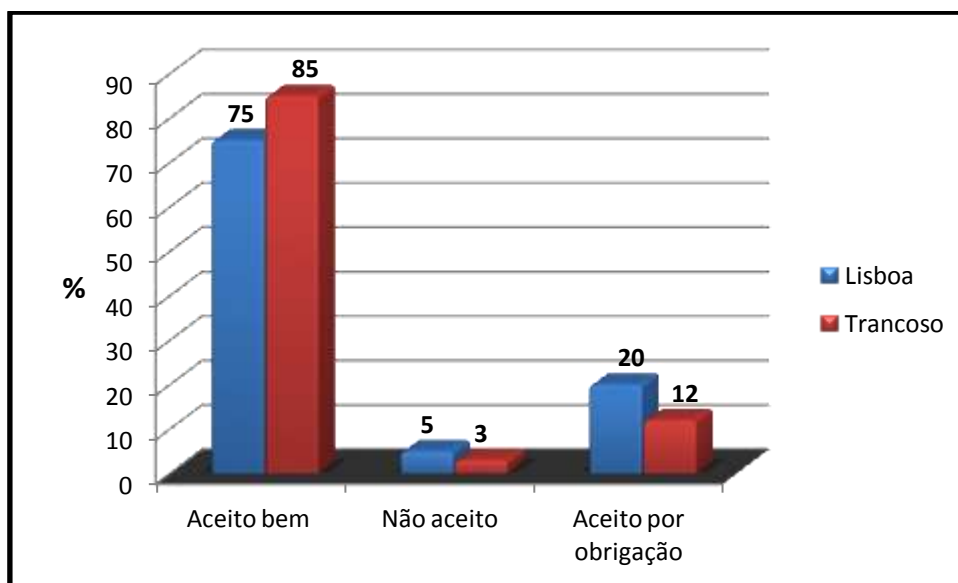
Assim, quanto à questão 29, “*Relativamente à profissão que exerce gostaria que o seu superior hierárquico introduzisse novos métodos de trabalho?*”, no gráfico 5 pode-se verificar que 50% dos indivíduos em Trancoso responderam “sim”, 46% mostraram-se indecisos e 4% responderam que “não” gostariam que fossem introduzidos novos métodos de trabalho. Em Lisboa apenas 23% responderam “sim”, 67% revelaram-se indecisos e 10% não gostariam que se introduzisse novos métodos de trabalho.

Gráfico 5- Introdução de Novos Métodos de Trabalho



Relativamente à questão 30, “*Quando lhe propõem novos métodos de trabalho para executar determinadas tarefas, como encara esta situação?*”, verifica-se que na maioria, tanto numa cidade como noutra, existe uma grande aceitação de novos métodos de trabalho. Apenas 5% dos inquiridos em Lisboa e 3% em Trancoso não aceitam a implementação de métodos de trabalho diferentes daqueles a que estão habituados (Gráfico 6).

Gráfico 6- Aceitação de Proposta de Novos Métodos de Trabalho



“Em termos de estrutura organizacional como considera a sua empresa/ instituição de trabalho?”, como se pode verificar da análise gráfica em ambas as cidades, os indivíduos inquiridos consideram que as suas empresas/ instituições de trabalho são flexíveis relativamente à sua estrutura organizacional, encontrando-se uma percentagem de 64 em Lisboa e de 57 em Trancoso. Verifica-se também que, apenas, uma percentagem mínima de 9% em Lisboa e 10% em Trancoso é muito flexível, e que 27% dos inquiridos em Lisboa e 33% em Trancoso consideram as suas entidades empregadoras pouco flexíveis (Gráfico 7).

Pode-se ainda deduzir, da análise do gráfico 8, que o principal meio para facultar a informação para o desempenho das funções no local de trabalho é a forma verbal (com 59% em Lisboa e 55% em Trancoso), seguindo-se a internet e correio eletrónico.

Na questão 33, “Como se sente relativamente à introdução de processos de mudança no seu local de trabalho?”, a resposta foi unânime, verificando-se que existe muita recetividade por parte dos inquiridos aos processos de mudança no local de trabalho (Gráfico 9), o que advém possivelmente de estruturas organizacionais flexíveis em ambas as cidades como já se pôde constatar nas perguntas anteriores.

Gráfico 7- Flexibilidade da Empresa/Instituição, em Termos de Estrutura Organizacional

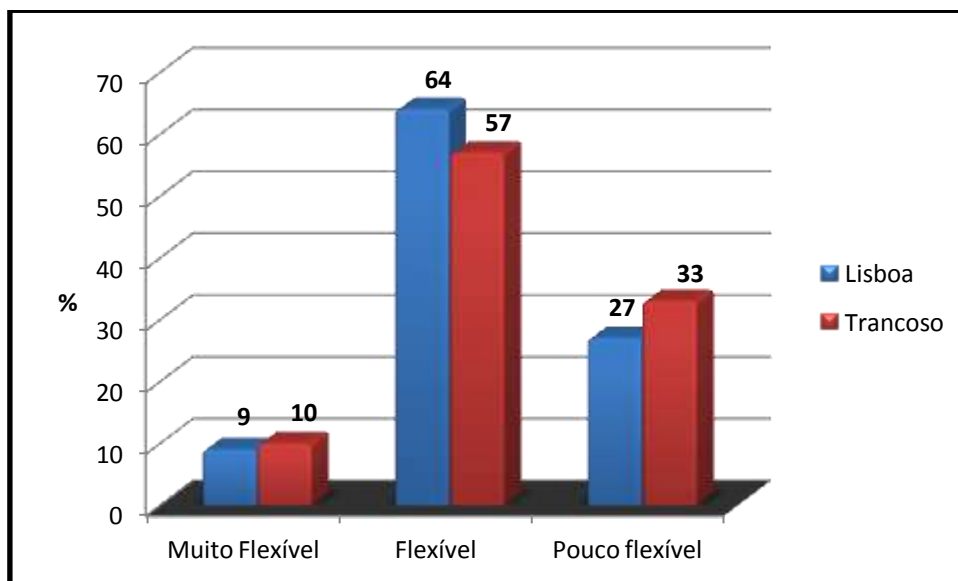


Gráfico 8- Meios como é Facultada a Informação para o Bom Desempenho das Funções no Local de Trabalho

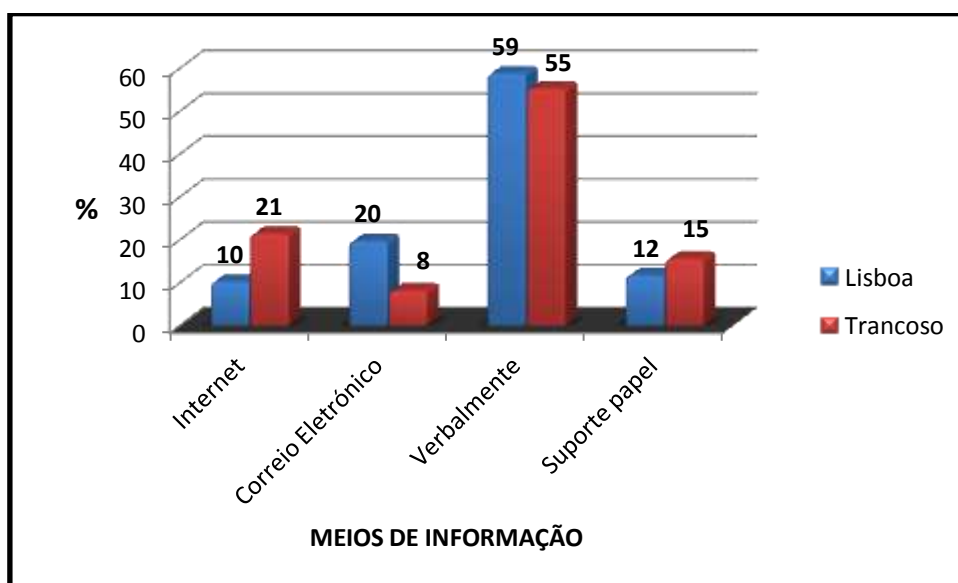
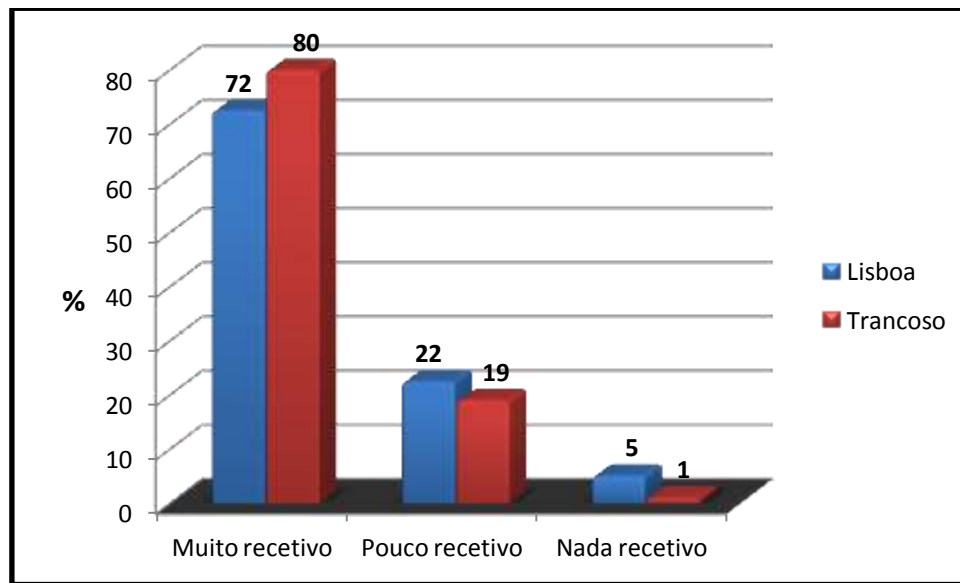


Gráfico 9- Recetividade de Processos de Mudança no Local de Trabalho



Nas questões 34 e 35, onde se pergunta se “já criou alguma empresa?” e se “já criou algum produto, serviço ou processo?” as respostas foram negativamente uniformes. Tanto em Lisboa como em Trancoso, de forma plural os indivíduos responderam que não criaram nenhuma empresa nem criaram algum produto, serviço ou processo. Embora a percentagem de inquiridos que responderam que criaram produtos, serviços ou processos novos seja superior à percentagem de inquiridos que criaram empresas. (Gráficos 10 e 11)

Gráfico 10- Criação de Alguma Empresa

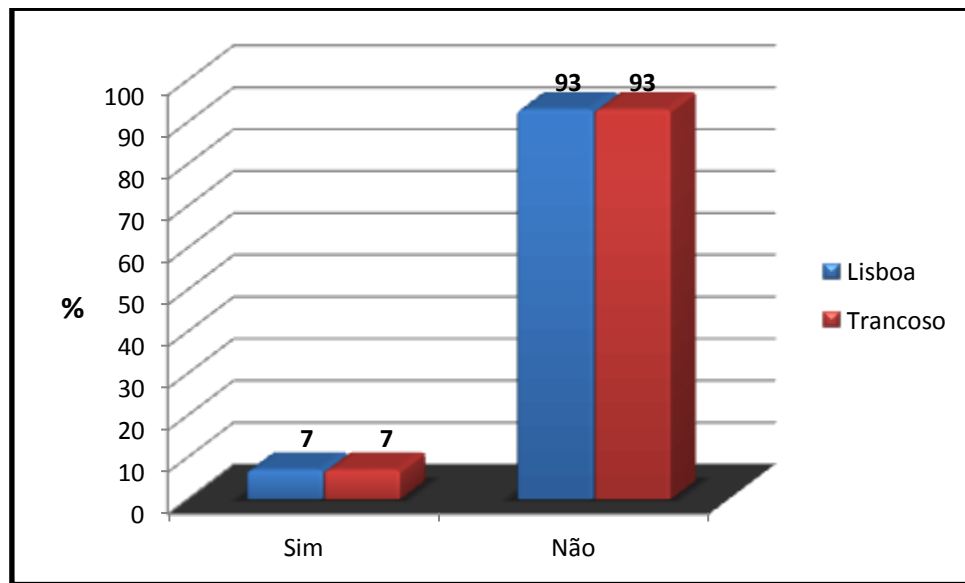
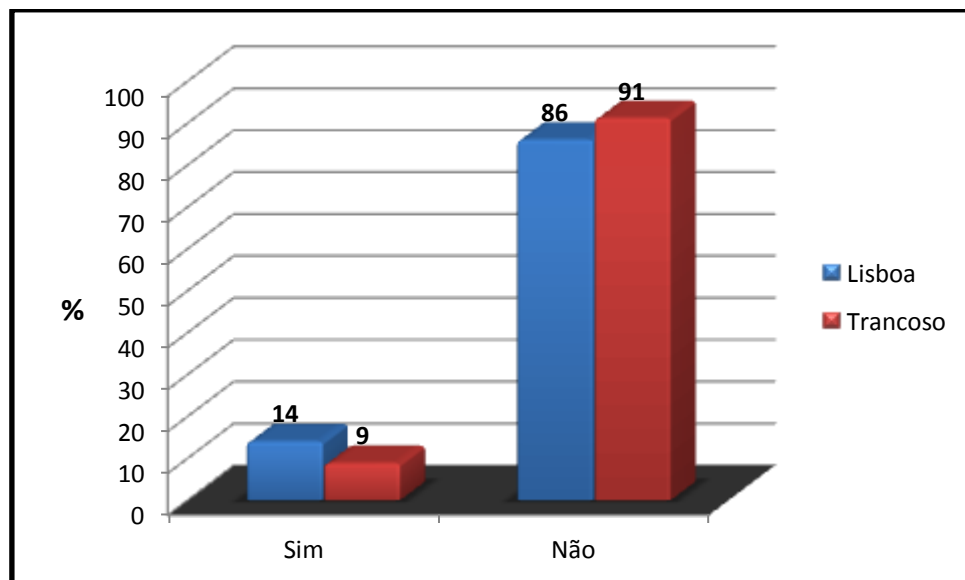


Gráfico 11- Criação de Algum Produto, Serviço ou Processo



Por último, na tabela 10, apresenta-se a média relativamente à forma como se adequam ou não os indivíduos inquiridos, em cada uma das cidades do presente estudo, em termos de descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação de novos produtos, adoção de novos produtos, novas estruturas organizacionais, novos processos de produção, mudança, invenção, criatividade, cooperação, trabalhar em grupo, formar equipas, partilha de informação e permitir erros.

A questão apresentada em inquérito assume uma escala de 1 a 7 onde um corresponde a “não se adequa” e sete “adequa-se completamente a si”. Assim, através dos resultados que se apresentam podem-se tirar as seguintes ilações:

- Em primeiro lugar, fazendo uma comparação breve às duas cidades, e tendo em conta as médias mais elevadas, verifica-se que tanto em Lisboa, como em Trancoso, os termos que mais se adequam são: a “Criatividade”, “Cooperação” e “Trabalho em grupo”. Por oposição, fazendo uma análise pelos valores médios mais baixos em ambas as cidades, apercebe-se facilmente que o termo “Imitação de novos produtos” não se adequa muito, nem a Lisboa nem a Trancoso.

- Em segundo lugar, comparando as duas cidades para cada um dos termos, conclui-se que o termo “Descoberta” se adequa mais em Lisboa do que a Trancoso, uma vez que esta cidade revela uma média mais baixa do que Lisboa. Seguidamente, quanto à “Experimentação” ambas as cidades assumem um valor médio homogéneo tendencialmente alto. Já no que respeita ao “Desenvolvimento”, Lisboa assume valores médios muito mais elevados de adequação do que Trancoso. Por sua vez, Trancoso no que respeita à “Imitação de novos produtos”, “Novas estruturas organizacionais”, “Novos processos de produção”, “Mudança”, “Invenção”, “Criatividade”, “Cooperação”, “Trabalhar em grupo”, “Formar equipas”, “Partilha de informação” e “Permitir os erros”, assume um valor médio de adequação superior a Lisboa, o que se pode depreender que este facto ocorre relacionalmente porque Trancoso assume um índice mais Coletivista que Lisboa (Tabela 9).

Tabela 10- Distribuição Média Relativamente à Adequação das Cidades de Lisboa e Trancoso

Questão 36	Lisboa	Trancoso
Descoberta	5,051	5,044
Experimentação	5,000	5,007
Desenvolvimento	5,036	4,963
Imitação de novos produtos	2,935	3,471
Adoção de novos produtos	3,876	4,632
Novas estruturas organizacionais	3,413	4,681
Novos processos de produção	3,645	4,728
Mudança	4,204	5,456
Invenção	4,803	5,081
Criatividade	5,355	5,581
Cooperação	5,580	5,691
Trabalhar em grupo	5,370	5,574
Formar equipas	4,145	5,022
Partilha de informação	5,072	5,493
Permitir os erros	3,152	4,368

Procurou-se ainda avaliar a dinâmica de inovação das duas cidades em análise e para isso classificou-se o comportamento dos indivíduos inquiridos em termos de inovação e identificaram-se os fatores associados ao perfil mais ou menos inovador.

Assim, começou-se por classificar os indivíduos em termos de comportamento em inovação, criatividade e empreendedorismo e escolheram-se como variáveis do inquérito as questões 34, 35 e 36, nomeadamente se *Já criou alguma empresa?*; *Já criou algum produto, serviço ou processo?*; *Como se enquadra relativamente aos seguintes itens: Descoberta, Experimentação, Desenvolvimento, Imitação de Novos Produtos, Adoção de Novos Produtos, Novas Estruturas Organizacionais, Novos Processos de Produção, Mudança, Invenção, Criatividade, Cooperação, Trabalhar em grupo, Formar equipas, Partilha de informação e Permitir os erros.*

Para detetar perfis ou padrões comportamentais dos indivíduos face à inovação utilizou-se a *análise de cluster*. A utilização desta metodologia da análise de *clusters* mostrou-se adequada e as variáveis de realização de objetivos utilizados para classificar os indivíduos foram todas significativas para a solução encontrada, como se pode verificar pelos resultados da análise ANOVA, constantes da Tabela 11.

Tabela 11- Resultados da Análise Anova

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
34. Já criou alguma empresa?	1,261	1	,064	268	19,576	,000
35. Já criou algum produto, serviço ou processo?	2,428	1	,089	268	27,264	,000
Descoberta	108,776	1	1,080	268	100,736	,000
Experimentação	105,917	1	1,071	268	98,888	,000
Desenvolvimento	112,246	1	1,081	268	103,824	,000
Imitação de novos produtos	157,452	1	1,873	268	84,072	,000
Adoção de novos produtos	343,754	1	1,950	268	176,292	,000
Novas estruturas organizacionais	334,388	1	1,882	268	177,664	,000
Novos processos de produção	410,958	1	1,587	268	259,020	,000
Mudança	250,751	1	1,922	268	130,459	,000
Invenção	153,739	1	1,289	268	119,242	,000
Criatividade	185,708	1	,745	268	249,273	,000
Cooperação	163,276	1	,627	268	260,466	,000
Trabalhar em grupo	195,947	1	1,028	268	190,586	,000
Formar equipas	633,615	1	1,612	268	393,143	,000
Partilha de informação	248,187	1	,935	268	265,512	,000
Permitir os erros	287,387	1	1,968	268	146,012	,000

A aplicação da análise de *clusters* permitiu distinguir 2 padrões comportamentais dos indivíduos face à inovação (Tabela 12). O *cluster* 1, constituído por 138 indivíduos foi classificado por ter o menor nível de inovação, de criatividade e menor empreendedorismo, por apresentar menores valores nas diversas variáveis em análise. O *cluster* 2, formado por 132 indivíduos apresenta os melhores resultados ao nível de inovação, criatividade e empreendedorismo, pode ser qualificado como aquele que tem maior capacidade inovadora e empreendedora.

Tabela 12- Constituição dos Clusters

	Cluster 1	Cluster 2
	N=138	N=132
34. Já criou alguma empresa?	1,99	1,86
35. Já criou algum produto, serviço ou processo?	1,99	1,80
Descoberta	4,43	5,70
Experimentação	4,40	5,65
Desenvolvimento	4,38	5,67
Imitação de novos produtos	2,44	3,97
Adoção de novos produtos	3,16	5,42
Novas estruturas organizacionais	2,98	5,20
Novos processos de produção	2,96	5,43
Mudança	3,75	5,67
Invenção	4,21	5,72
Criatividade	4,67	6,33
Cooperação	4,89	6,45
Trabalhar em grupo	4,66	6,36
Formar equipas	3,09	6,15
Partilha de informação	4,36	6,28
Permitir os erros	2,74	4,80

Nota: Na Q. 34 e Q.35; 1 =Sim e 2= Não, nas restantes variáveis a escala é de 1 a 7 (1=não se adequa e 7=adequa-se completamente a si)

Na sequência da análise procedeu-se ao cruzamento de variáveis, utilizando para tal o teste de independência do Qui-quadrado, por forma a aferir sobre a influência das variáveis ligadas à localização/cidade em análise sobre os resultados obtidos em termos de dinâmica de inovação (Tabela 13). Os resultados obtidos neste teste permitem concluir que há diferenças estatisticamente significativas (Qui-quadrado= 14,265 ($p < 0,05$) entre as cidades em termos de inovação.

Tabela 13- Cluster por Concelho

			Cluster Number of Case		Total
			1	2	
Concelho	Trancoso	N	54	82	136
		%	,4	,6	1,0
	Lisboa	N	84	50	134
		%	,6	,4	1,0
Total		N	138	132	270
		%	,5	,5	1,0

1 Qui-quadrado= **14,265** ($p < 0,05$).

Saliente-se que maioritariamente os indivíduos de Lisboa pertencem ao *cluster* menos inovador e que maioritariamente os indivíduos de Trancoso pertencem ao *cluster* mais inovador.

2.5. Discussão de Resultados

Procurando comparar o comportamento dos indivíduos das duas cidades com as Dimensões encontradas anteriormente pode verificar-se que Trancoso, tendencialmente mais inovador, criativo e empreendedor é favorecido por culturas onde predominam menor índice de Distância Hierárquica e maior índice de Masculinidade, confirmando a perspetiva de Hofstede (1994); mas por oposição apresenta Padrões Culturais com predomínio de menor índice de Individualismo, maior Controlo da Incerteza e menor Orientação para o Longo Prazo, o que na perspetiva de Hofstede (1994) inibe e afeta negativamente a Inovação e a iniciativa empreendedora e simultaneamente pela Orientação a Longo Prazo que pode desencorajar a iniciativa, a procura do risco e a capacidade de mudança. Além disso, e tendo em conta as dimensões de Minkov (2007), a sociedade de Trancoso apresenta menor Indulgência, controlando mais a gratificação de sentimentos e desejos em especial os que têm que ver com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo e maior Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade menos humilde e menos flexível e simultaneamente mais orgulhosa e imutável.

Comparativamente, a cidade de Lisboa, tendencialmente menos inovadora, criativa e empreendedora pode ser o resultado de ser uma sociedade caracterizada por uma cultura com maior Distância hierárquica e maior Feminilidade, o que vem ao encontro do defendido pelo

Hofstede (1994), que são Dimensões Culturais que inibem a Inovação e a iniciativa empreendedora. Todavia, apresenta maior índice de Individualismo, menor Controlo da Incerteza e maior Orientação para o Longo Prazo, o que na perspetiva de Hofstede (1994) deveria favorecer a Inovação e a iniciativa empreendedora, e por isso ser mais propensa ao risco e à capacidade de mudança. Além disso, mostra uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece, e mais procura de felicidade, bem como menor Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade mais humildade e mais flexível, de acordo com as dimensões de Minkov (2007).

2.6. Síntese

Neste capítulo procedeu-se à apresentação e à análise do estudo empírico. O estudo de caso incide sobre as cidades de Lisboa e Trancoso. Procurou-se identificar as Dimensões Culturais em cada uma das cidades bem como analisar o seu comportamento inovador. Assim, primeiramente fez-se uma exposição dos procedimentos metodológicos utilizados, ao qual se seguiu a definição da amostra, análise dos dados e discussão dos resultados obtidos.

Procedeu-se à explicação da definição da amostra bem como das fórmulas de cálculo para as diversas Dimensões Culturais em estudo (Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Dinamismo Confuciano, Indulgência e Monumentalismo). Para além das questões relativas aos índices de cada Dimensão, analisaram-se também, as questões Demográficas e as da Inovação. A coleta e análise de dados foram essenciais para tirar as devidas ilações.

Assim, da análise das Dimensões Culturais conclui-se que Trancoso assume Padrões Culturais com predomínio de menor índice de Distância de Poder e de Individualismo, maior índice de Masculinidade, maior Controlo da Incerteza e menor Orientação para o Longo Prazo. Apresenta, também, menor Indulgência, controlando mais a gratificação de sentimentos e desejos em especial os que têm que ver com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo e maior Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade de menos humildade e menos flexível e simultaneamente mais orgulhosa e imutável. Por sua vez, a cidade de Lisboa demonstra uma cultura com maior Distância do Poder e de Individualismo, mais Feminilidade, menor Controlo da Incerteza e maior Orientação para o Longo Prazo. Além disso, mostra uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece, bem como menor Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade mais humildade e mais flexível.

Da análise resultaram 2 padrões comportamentais dos indivíduos face à inovação. O primeiro com menor nível de inovação, de criatividade e menor empreendedorismo, e o segundo com maior capacidade inovadora e empreendedora.

Conclusões Finais

A crise económica mundial que se tem vindo a atravessar ao longo dos últimos anos, a vivência de tempos complicados e a necessidade de se encontrarem soluções de mudança, que passam por mais inovação, mais empreendedorismo, maior competitividade e maior número de internacionalizações das empresas portuguesas foi o ponto de partida para a presente investigação.

O interesse pela resposta à questão da Globalização, da Aculturação e daquilo que influencia a capacidade inovadora e empreendedora foram as principais razões que levaram ao estudo do tema “Padrões Culturais e Capacidade de Inovação”.

Cada vez mais se verifica a interculturalidade dos povos, com fenómenos sociais de destruição ou assimilação de valores, de costumes, de crenças, de adaptação constante a outras culturas e aos seus padrões comportamentais, tudo isto em prol do desenvolvimento das sociedades e das suas organizações.

Todavia, não é só de hoje que existe uma preocupação com a origem e desenvolvimento das formas de comportamento do Homem e das suas produções culturais. Desde há muito que os Antropólogos se preocupam com os problemas da cultura dos povos. Os diferentes comportamentos geram padrões que dependem da localização geográfica e do momento histórico de uma dada sociedade. Estes diferentes Padrões de Comportamento devem-se a normas sociais mais ou menos definidas. Desde o nascimento até alcançar a maturidade, os indivíduos vêm-se submetidos a um constante processo de aprendizagem, seja no seio da família, na escola ou no trabalho, sendo-lhes incutidas as formas de ação apropriadas à sociedade em que vivem.

Deste modo pode concluir-se que as culturas não são entidades fixas e imutáveis, pelo contrário estão submetidas a um processo de mudança e evolução. Quando se aborda a evolução cultural deve ter-se em conta as causas que a favorecem e o modo como ocorre. Os mecanismos pelos quais se opera a mudança cultural são a invenção e difusão cultural. Isto significa que toda a mudança na cultura se deve a alguma inovação que, produzida no campo social, passa a fazer parte integrante da cultura humana no seu conjunto.

O presente estudo teve como objetivo geral fazer uma análise dos Padrões Culturais e o papel da Cultura e a sua influência na capacidade de Inovação e empreendedorismo dos indivíduos em duas regiões distintas, Lisboa e Trancoso.

Desta forma iniciou-se o estudo com uma revisão da literatura com o desígnio de se proceder a um enquadramento teórico relativamente à Cultura e às suas componentes com o intuito de se perceberem as Dimensões Culturais do Modelo de Hofstede e de Minkov (Distância do Poder, Individualismo, Masculinidade, Controlo da Incerteza, Dinamismo Confuciano ou Orientação para o Longo prazo, Indulgência versus Restrição e Monumentalismo versus Autoapagamento), e por conseguinte a influência dos Padrões Culturais na Capacidade de Inovação.

Para concretizar os objetivos propostos foi efetuada uma Investigação Empírica, pois, esta não descarta a observação dos factos, do seu registo, análise, e da sua interpretação, sem que o pesquisador interfira neles. O estudo de caso baseou-se, assim, nas características das regiões em estudo e num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Os dados foram recolhidos e utilizados para gerar conhecimento, fundamentados na realidade e não em juízos pré-concebidos, ou em crenças pessoais do investigador, impondo um elevado grau de objetividade.

Assim mediante a utilização do questionário internacional VSM08 de Hofstede e após recolha e análise dos dados, pode-se concluir pelos resultados alcançados que Trancoso assume Padrões Culturais com predomínio de menor índice de Distância de Poder e de Individualismo, maior índice de Masculinidade, maior Controlo da Incerteza e menor Orientação para o Longo Prazo. Apresenta, também, menor Indulgência, controlando mais a gratificação de sentimentos e desejos em especial os que têm que ver com lazer, divertimento com amigos, despesas, consumo e sexo e maior Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade de menos humildade e menos flexível e simultaneamente mais orgulhosa e imutável. Por sua vez, a cidade de Lisboa demonstra uma cultura com maior Distância do Poder e de Individualismo, mais Feminilidade, menor Controlo da Incerteza e maior Orientação para o Longo Prazo. Além disso, mostra uma maior capacidade para disfruto da vida e daquilo que ela oferece, bem como menor Monumentalismo, traduzindo-se numa sociedade mais humildade e mais flexível.

Relativamente à questão da inovação, pelos resultados obtidos, a cidade de Trancoso é tendencialmente mais inovadora, criativa e empreendedora do que a cidade de Lisboa. De acordo com a perspetiva de Hofstede (1994) confirmam-se estes resultados pelo facto de Trancoso assumir Padrões Culturais com predominância de menor índice de Distância do Poder e de Masculinidade. Porém, demonstra menor índice de Individualismo, maior Controlo da Incerteza e menor Orientação para o Longo Prazo, o que contraria a perspetiva de Hofstede (1994), uma vez que os resultados obtidos nestes índices, inibem e afetam negativamente a inovação, desencorajando a iniciativa empreendedora, a procura do risco e a capacidade de

mudança. A nível geral conclui-se que apesar dos Padrões Culturais puderem ser propícios à Inovação nem sempre se evidenciam capacidades para tal. Da mesma maneira, quando há Capacidade para inovar nem sempre os Padrões Culturais estão aptos para que tal acontecimento suceda.

Isto pode acontecer por diversos fatores. Primeiro, porque apesar de haver condições para inovar não existem ideias suficientemente boas e plausíveis. Por conseguinte, existem também outros casos em que as ideias, os processos ou produtos são bem conceptualizados mas não havendo recursos financeiros, não chega a haver implementação nem desenvolvimento. Depois, inovar significa arriscar e nem sempre há disposição para correr o risco de se poder ter sucesso ou de simplesmente se cair em desgraça.

Mais do que nunca é fundamental saber agarrar as oportunidades, independentemente das crenças, valores ou costumes. Torna-se imprescindível adaptar-se à mudança, descobrir novos horizontes e ir em busca da exploração daquilo que o novo e o diferente podem dar.

Relativamente às limitações deste estudo devem-se essencialmente à aplicação do questionário que por ter uma grande quantidade de perguntas, os indivíduos não se mostraram muito recetivos a responder. Por esta e outras razões alheias à investigação, os dados recolhidos demonstraram algumas contrariedades de resposta. Seria interessante que futuramente fossem realizadas outras investigações neste âmbito, nomeadamente a classes sociais e faixas etárias diferentes, e a outras regiões do país para que se possam prover as limitações do estudo e obter dados e resultados mais concisos.

Conclui-se com este estudo que os Padrões Culturais de cada região podem afetar de forma positiva ou negativa a introdução de um novo produto, serviço ou processo, a criação de novas empresas e o desenvolvimento de ideias inovadoras e empreendedoras.

Assim, sugere-se que futuramente as organizações/instituições tenham estruturas hierárquicas mais flexíveis e com menor distância do poder visando a minoração da desigualdade na distribuição de riqueza, do poder e dos privilégios de alguns indivíduos com o intuito de se obterem sociedades mais igualitárias. Pretende-se, também, uma maior predominância de valores como a autorrealização, competitividade, realização a nível material e financeiro bem como, menor resistência à mudança e maior propensão dos indivíduos para assumirem o risco. Deve haver uma maior orientação pelo Longo Prazo com a intenção de se demonstrar maior capacidade empreendedora. Os indivíduos devem permitir a satisfação dos desejos, sentimentos e ter capacidade para disfrutar da vida.

Bibliografia

Andrade, M. M. (2003). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria. (2012). *Carta Magna da Competitividade- Relatório da Competitividade 2012*. Obtido em 2013, de http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_aip_pt/documentos/informacao_economica/carta_magna/informacao/Relat%C3%B3rios%20de%20Competitividade/AIP-Relatorio%20da%20Competitividade%202012_5%20fev%202013_vf.pdf

Banks, P., & Waisfisz, B. (1994). Managing Intercultural Team: A practical approach to cultural problems. In H. Shaughnessy (Ed.), *Collaboration Management- Intercultural Working: New Issues and Priorities*. John Wiley & Sons Ltd.

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para a Auto-aprendizagem*. (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London: Printer.

Drucker, P. F. (1985). *Inovação e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship* (1ª ed.). Collins.

Finuras, P. (2003). *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

George, G., & Zahra, S. A. (2002). Culture and Its Consequences for Entrepreneurship. A Review of Behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 26, pp. 5-8.

Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 26, pp. 33-52.

Hoebel, E. A., & Frost, E. L. (1981). *Antropologia cultural e social*. São Paulo, Brasil: Cultrix.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1994). Cultural constraints in management theories. *International Review of Strategic Management*, 5, pp. 27-48.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California; London: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2^a Revised and expanded ed.). New York: McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (3^a Revised and expanded ed.). New York: McGraw-Hill.
- Inglehart, R. a. (2007). *World Values Survey: The World's Most Comprehensive Investigation of Political and Sociocultural Change*. <http://www.worldvaluessurvey.org>.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). Obtido em 2012, de Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011: <http://censos.ine.pt/>
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, com permissão de Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology* (Vol. 47). Harvard University.
- Lima, A. M., Martinez, B., & Filho, J. L. (1991). *Introdução à antropologia cultural* (9^a edição ed.). Lisboa, Portugal: Presença.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation — Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London and New York: Printer Publishers.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minkov, M. (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika I Stil.

- Minkov, M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Wagon Lane, Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Natário, M. M., Couto, J. P., Braga, A. M., & Tiago, M. T. (2010). Capacidade territorial de inovação: o desempenho europeu. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais N.º 14*, pp. 18-56.
- Natário, M. M., Nunes, L., & Gonçalves, A. (2012). Identify cultural patterns in the cities of Guarda and Covilhã. *Tékhne — Polytechnical Studies Review*, p. 65.
- Rosaldo, M. Z. (1984). Toward an Anthropology of self and feeling. In R. A. Shweder, & R. A. Levine, *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: a theoretical historical and statistical analysis of capitalism process* (Vol. I). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Shweder, R. A. (1984). *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shweder, R. A. (1997). *A rebelião Romântica da Antropologia contra o Iluminismo, ou de como há mais coisas no pensamento para além da razão e da evidência*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, M. A., Correia, M. F., Scholten, M., & Gomes, L. F. (2009). Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea vol.13. no.1 Curitiba Jan./Mar. 2009* (On-line version ISSN 1982-7849).
- Silveira, Amélia et al. (2004). *Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias*. (2. ed. rev., atual. e ampl. ed.). Blumenau: Edifurb.
- Spiro, M. E. (1950). *Culture and personality: the Natural History of false Dichotomy, Psychiatry* (Vol. 13).
- Swartz, M. J., & Jordan, D. K. (1976). *Antropology: Perspective in Humanity*. Nova Iorque: Wiley.

Tan, J. (2002). Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: implications for an emerging economy. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 26, pp. 95-111.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1- Questionário *Values Survey Module 2008*



Questionário

Este questionário é desenvolvido como base de estudo da Dissertação de Mestrado em Gestão, área de Administração Pública, lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, cujo tema é *Padrões Culturais e Capacidade de Inovação*. Este questionário visa analisar e comparar duas regiões distintas do nosso país, neste caso duas cidades, uma do Litoral e outra do Interior, Lisboa e Trancoso. Tem, ainda, como intuito detetar os padrões culturais destas cidades e efetuar a análise ao seu papel na Inovação e Criatividade dos Territórios bem como analisar a influência dos Padrões Culturais no processo de Inovação. Todas os dados são confidenciais, pelo que, o seu anonimato está assegurado.

Por favor pense num trabalho ideal, independentemente do seu trabalho actual, caso o tenha. Ao escolher um trabalho ideal qual o grau de importância que teria para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

ESCALA DE IMPORTÂNCIA

1	Muitíssimo importante
2	Muito importante
3	De importância moderada
4	De pouca importância
5	De muito pouca ou nenhuma importância

01	Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	1	2	3	4	5
02	Ter um chefe (superior direto) que respeite	1	2	3	4	5
03	Ser reconhecido por bom desempenho	1	2	3	4	5
04	Ter segurança de emprego	1	2	3	4	5
05	Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	1	2	3	4	5
06	Fazer um trabalho interessante	1	2	3	4	5
07	Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	1	2	3	4	5
08	Viver numa área desejada	1	2	3	4	5
09	Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	1	2	3	4	5
10	Ter possibilidades de promoção	1	2	3	4	5



Na sua vida privada qual o grau de importância que tem para si (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

11	Manter tempo livre para diversão	1	2	3	4	5
12	Moderação: ter poucos desejos	1	2	3	4	5
13	Ser generoso para com as outras pessoas	1	2	3	4	5
14	Modéstia: parecer pequeno, não grande	1	2	3	4	5

15. Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não tiver dinheiro suficiente, o que faz?

1	Poupa sempre antes de comprar
2	Costuma poupar
3	Às vezes poupa, outras vezes pede emprestado
4	Costuma pedir emprestado e paga mais tarde
5	Compra sempre imediatamente e paga mais tarde

16. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?

1	Sempre
2	Habitualmente
3	Por vezes
4	Raramente
5	Nunca

17. É uma pessoa feliz?

1	Sempre
2	Habitualmente
3	Por vezes
4	Raramente
5	Nunca



18. Tem o mesmo comportamento no trabalho (ou na escola, se for estudante) e em casa?

1	Sim, sempre
2	Sim, habitualmente
3	Não sei
4	Não, raramente
5	Não, nunca

19. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?

1	Sim, sempre
2	Sim, habitualmente
3	Por vezes
4	Não, raramente
5	Não, nunca

20. Em termos gerais, como descreve o seu actual Estado de saúde?

1	Muito bom
2	Bom
3	Razoável
4	Mau
5	Muito mau

21 Qual a importância da religião na sua vida?

1	Muitíssimo importante
2	Muito importante
3	De importância moderada
4	De pouca importância
5	De nenhuma importância



22. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?

1	Nada orgulhoso
2	Não muito orgulhoso
3	Algo orgulhoso
4	Relativamente orgulhoso
5	Muito orgulho

23. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?

1	Nunca
2	Raramente
3	Por vezes
4	Habitualmente
5	Sempre

Em que medida concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases (por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue)

1	Concordo totalmente
2	Concordo
3	Indeciso
4	Discordo
5	Discordo totalmente

24	Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exacta a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	1	2	3	4	5
25	Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	1	2	3	4	5
26	É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes	1	2	3	4	5
27	As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	1	2	3	4	5
28	Devemos honrar os nossos heróis do passado	1	2	3	4	5



29. Relativamente à profissão que exerce gostaria que o seu superior hierárquico introduzisse novos métodos de trabalho?

1	Sim
2	Não
3	Talvez

30. Quando lhe propõem novos métodos de trabalho para executar determinadas tarefas, como encara esta situação?

1	Aceito bem
2	Não aceito
3	Aceito por obrigação

31. Em termos de estrutura organizacional como considera a sua empresa/instituição de trabalho?

1	Muito flexível
2	Flexível
3	Pouco flexível

32. Através de que meio lhe é facultada a informação necessária para o bom desempenho das suas funções no seu local de trabalho?

1	Internet
2	Correio Eletrónico
3	Verbalmente
4	Em suporte de papel

33. Como se sente relativamente à introdução de processos de mudança no seu local de trabalho?

1	Muito recetivo
2	Pouco recetivo
3	Nada recetivo



34. Já criou alguma empresa?

1	Sim
2	Não

35. Já criou algum produto, serviço ou processo?

1	Sim
2	Não

**36. Tendo em conta que numa escala de 1 a 7 (1= não se adequa a si, 7= adequa-se completamente a si)
Como se enquadra relativamente aos seguintes termos?
(Por favor marque uma resposta em cada uma das linhas conforme a escala que se segue).**

	1	2	3	4	5	6	7
Descoberta							
Experimentação							
Desenvolvimento							
Imitação de novos produtos							
Adoção de novos produtos							
Novas estruturas organizacionais							
Novos processos de produção							
Mudança							
Invenção							
Criatividade							
Cooperação							
Trabalhar em grupo							
Formar equipas							
Partilha de informação							
Permitir os erros							



Alguns dados sobre si (para fins estatísticos):

37	Sexo
-----------	-------------

1	Masculino
2	Feminino

38	Idade
-----------	--------------

1	Menos de 20
2	20-24
3	25-29
4	30-34
5	35-39
6	40-49
7	50-59
8	60 ou mais

39	Qual o seu grau de Escolaridade? (assinale com <u>X</u> a resposta)
-----------	--

1	4º ano (Ensino primário)	
2	Até ao 9º ano	
3	Até ao 12º ano	
4	12º ano	
5	Bacharelato	
6	Licenciatura	
7	Mestrado	
8	Doutoramento	



40 Se tem ou teve um trabalho remunerado que tipo de trabalho é ou foi?

1	Sem trabalho remunerado (inclui os estudantes a tempo inteiro)
2	Operário não especializado ou semi-especializado
3	Administrativo com formação genérica, secretária, empregado de escritório
4	Com formação vocacional: artesão, técnico, especialista de TI, enfermeiro, artista, quadro médio ou equivalente
5	Profissão com formação académica superior ou equivalente (excluindo quadros com responsabilidade de gestão de pessoas)
6	Chefe de um ou mais subordinados (não chefes)
7	Chefe de um ou mais chefes

41 Qual é a sua nacionalidade?

42 Qual é a sua nacionalidade de nascimento (se diferente)

Muito obrigado pela sua cooperação!

Anexo 2- Tabela de Cálculo da Média, Mediana, Moda, Desvio Padrão e Variância

	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
	Valid	Missing					
1. Ter tempo suficiente para a sua vida pessoal ou familiar	274	0	1,518	1	1	,757	,573
2. Ter um chefe (superior direto) que respeite	274	0	1,544	1	1	,816	,667
3. Ser reconhecido por bom desempenho	274	0	1,383	1	1	,743	,552
4. Ter segurança de emprego	274	0	1,405	1	1	,780	,608
5. Ter pessoas agradáveis com quem trabalhar	274	0	1,657	2	1	,789	,622
6. Fazer um trabalho interessante	273	1	1,564	1	1	,816	,666
7. Ser consultado pelo seu superior direto nas decisões envolvendo o seu trabalho	274	0	1,588	1	1	,886	,785
8. Viver numa área desejada	274	0	1,898	2	2	,884	,781
9. Ter um trabalho respeitado pela sua família e amigos	274	0	1,876	2	1	1,055	1,113
10. Ter possibilidades de promoção	274	0	1,372	1	1	,834	,696
11. Manter tempo livre para diversão	274	0	1,836	2	2	,880	,775
12. Moderação: ter poucos desejos	273	1	2,385	2	2	,913	,833
13. Ser generoso para com as outras pessoas	274	0	2,055	2	2	,987	,975
14. Modéstia: parecer pequeno, não grande	274	0	2,230	2	2	1,070	1,145
15. Se houver um artigo caro que queira muito comprar, mas não tiver dinheiro suficiente, o que faz?	274	0	1,920	2	2	,799	,638
16. Com que frequência se sente nervoso ou tenso no seu trabalho?	274	0	3,120	3	3	,944	,890
17. É uma pessoa feliz?	274	0	2,000	2	2	,726	,527
18. Tem o mesmo comportamento no trabalho (ou na escola, se for estudante) e em casa?	274	0	3,186	3	2	1,713	2,936
19. As outras pessoas ou as circunstâncias impedem-no de fazer o que realmente quer?	274	0	3,310	3	3	3,222	10,383
20. Em termos gerais, como descreve o seu atual Estado de saúde?	274	0	2,263	2	2	,682	,465
21. Qual a importância da religião na sua vida?	274	0	2,642	3	2	1,104	1,220
22. Qual é o seu grau de orgulho por ser cidadão do seu país?	274	0	2,861	2	2	1,852	3,431
23. Na sua experiência, qual a frequência com que os subordinados têm medo de contradizer o chefe (no caso dos estudantes, o professor)?	273	1	2,967	3	3	2,013	4,054
24. Pode ser-se um bom gestor sem ter uma resposta exata a todas as perguntas que um subordinado possa fazer relativamente ao trabalho dele	274	0	2,880	3	2	2,101	4,414
25. Os esforços persistentes são o modo mais seguro de obter resultados	274	0	2,526	2	2	1,517	2,302
26. É de evitar a todo o custo uma estrutura organizacional em que alguns subordinados têm dois chefes	274	0	2,376	2	2	1,052	1,107
27. As regras de uma empresa ou organização não devem ser desrespeitadas - nem mesmo quando o empregado acha que desrespeitá-las beneficiaria a empresa ou organização	273	1	2,941	3	3	,937	,879
28. Devemos honrar os nossos heróis do passado	274	0	2,500	2	2	,939	,881